

# **LES ENJEUX DE L'INDUSTRIE DANS LE VAL-DE-MARNE**

## **Synthèse**

**Décembre 2010**

**Solveig Grimault**

**Jean-Yves Kerbourc'h**

**Jean-Louis Levet**

## SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS : L'INDUSTRIE A UN AVENIR.....</b>	<b>4</b>
I. Une salutare remise en cause d'idées reçues relatives à l'industrie .....	4
1. Les années 80 : « L'avènement de la société post-industrielle ».....	4
2. La décennie 90 : « la nouvelle économie » .....	4
3. Les années 2000 : le « tout délocalisable au moindre-coût » .....	5
II. Industrie, les nouvelles réalités d'aujourd'hui .....	6
1. L'industrie, moteur de la mondialisation économique.....	6
2. Les nouvelles frontières de l'industrie et de nouvelles combinaisons avec les services. .	7
3. Nouvelle industrie, nouvelle croissance .....	7
4. Concurrence et finance au détriment de l'emploi et du travail.....	8
5. Les déterminants de la performance des entreprises : de profonds changements .....	8
6. Des relations aux territoires sous-tendues par de nouvelles attentes .....	9
III. Des tendances à long terme favorables aux activités industrielles.....	10
1. De nouveaux besoins et de nouveaux modes de production et de consommation .....	10
2. Une croissance mondiale plus intensive en capital.....	10
3. La mondialisation de la R&D et un déplacement de son centre de gravité.....	11
4. Plusieurs facteurs favorisant une (re)localisation de certaines activités de production dans les pays développés ou au moins un ralentissement des délocalisations .....	11
5. De puissants efforts à réaliser en matière d'innovation.....	11
<b>PREMIERE PARTIE : DIAGNOSTIC RELATIF A L'INDUSTRIE DU VAL-DE-MARNE .....</b>	<b>13</b>
I. Diagnostic général par rapport aux caractéristiques de l'industrie nationale .....	13
1. La place de l'industrie dans l'économie du département : un poids moindre que celui de l'industrie nationale dans l'ensemble de l'économie .....	13
2. Une structure industrielle plus concentrée que celle de l'industrie nationale .....	14
3. Tailles d'entreprises : une situation ambivalente.....	15
4. Une concentration de l'emploi dans les grandes entreprises.....	16
5. L'âge moyen des entreprises : un facteur clé du devenir des activités .....	17

II. Enseignements à tirer de l'ensemble des données économiques et financières de l'industrie du Val-de-Marne .....	18
1. Principales données des entreprises par type d'activité .....	18
2. Principaux ratios des entreprises par type d'activité.....	19
III. Enseignements par secteur d'activité .....	20
<b>DEUXIEME PARTIE : LIENS INTERENTREPRISES ET RAPPORT AU TERRITOIRE.....</b>	<b>23</b>
Introduction.....	23
I. Entreprises et Territoires.....	24
1. S'intéresser à la localisation des entreprises .....	24
2. Territorialisation du réseau productif, calcul d'externalités et choix de proximité.....	25
3. Les vertus du « local ».....	29
II. Partenariats et sous-traitance.....	36
1. L'entreprise et ses fournisseurs de services.....	36
2. L'entreprise et ses fournisseurs de biens.....	39
3. L'entreprise et ses clients .....	41
4. Relations donneurs d'ordres à sous-traitants .....	41
5. Au-delà des chiffres : trois types de sous-traitance .....	43
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>48</b>

## Avant-propos : L'industrie a un avenir

L'industrie a un avenir. Cette affirmation peut paraître quelque peu déplacée, tant l'idée contraire semble aller de soi depuis de nombreuses années.

### I. Une salutaire remise en cause d'idées reçues relatives à l'industrie

La profonde crise mondiale, depuis 2008, avec ses annonces quotidiennes d'usines en difficulté, de plans de restructurations, de suppressions d'emplois nous rappelle avec brutalité l'importance et la place des activités industrielles dans l'économie et dans la société. Et pourtant, l'idée contraire semblait aller de soi depuis près d'une trentaine d'années, trois décennies au cours desquelles trois grandes idées reçues se sont succédées, se combinant pour marginaliser l'industrie dans la vision que la population pouvait avoir de l'économie.

#### 1. Les années 80 : « L'avènement de la société post-industrielle »

**Dans une mondialisation qui s'intensifie, l'industrie ne peut que détruire des emplois, puisque les usines se localisent dans les pays en voie de développement, les pays « riches » se consacrant aux hautes technologies et aux services financiers.** Ce qui explique que les emplois ne puissent être créés massivement que dans les services de proximité. Le concept de « **société post-industrielle** » commence à se répandre et à remplir l'espace public et contribue à marginaliser l'industrie dans la représentation sociale. Depuis la crise mondiale liée notamment aux deux puissants chocs pétroliers (1973 et 1979), les effectifs dans les activités de service ont augmenté rapidement dans les pays industrialisés, compensant à peu près les pertes dans l'industrie.

En réalité, une transformation puissante est à l'œuvre dans l'industrie qui explique le découplage entre la croissance de l'investissement industriel et celle de l'emploi. *Il s'agit de la substitution de l'information au travail comme principal facteur de production.* Cette évolution se mesure bien d'ailleurs au fil des générations de produits industriels. La main-d'œuvre ne représente plus, à la fin des années 80, qu'environ 20 % du coût direct de la production d'une automobile, alors que l'information incorporée (R&D, tests, contrôles et automatismes) en représente 40 % ; pour un médicament, c'est 12 et 60 %, pour un circuit électronique 8 et 80 %<sup>1</sup>.

**L'industrie française quant à elle, depuis le milieu des années 70, est confrontée à de réelles difficultés et doit se renouveler sous peine de disparaître.** Ses quelques points forts (armement, aéronautique, pharmacie, nucléaire...) sont plongés dans un monde où les marchés captifs ne leurs procureront plus une rente suffisante et son démarrage excessivement lent dans les nouvelles activités industrielles (biotechnologies, productique...) compromet ses chances de conquérir de nouvelles positions mondiales.

#### 2. La décennie 90 : « la nouvelle économie »

**L'avènement des TIC avec Internet et le poids pris par la finance créent un engouement considérable autour de « la nouvelle économie ».** Celle-ci aurait vocation à se substituer à l'ancienne industrie. Il n'est plus question que de nouvelles technologies, d'entreprises sans usines et de création de valeur pour l'actionnaire. Fondamentalement, **nous sommes passés au cours des années 90, d'un capitalisme d'entreprise à un capitalisme financier** fondé sur la liquidité, avec la négociabilité des titres. L'économie réelle est sous l'influence de la finance. De nouveaux et puissants acteurs de la mondialisation s'affirment : les fonds institutionnels. Ils gèrent un volume d'actifs financiers dont l'importance au début des années 2000, est supérieure au PIB des principaux pays développés. Ils imposent, du moins un certain nombre d'entre eux, une conception de l'économie et de l'entreprise,

<sup>1</sup>Levet J.L. *Une France sans usines?* Economica, 1988.

fondée sur la recherche de création de valeur maximale pour l'actionnaire. Ainsi, l'entreprise est considérée comme un objet de propriété, et non plus comme une institution dont la finalité commune se construit en permanence avec les diverses parties prenantes<sup>2</sup>.

Les effets en cascade sur les économies se sont d'ailleurs traduits par deux crises majeures : l'éclatement de la bulle Internet, fondée en grande partie sur une spéculation effrénée sur les titres et un mimétisme généralisé, avec pour conséquence des scandales à répétition (Enron, Worldcom, ...); la nouvelle crise des marchés boursiers de l'été 2007 (qui a ensuite provoqué une gigantesque crise économique et sociale dont nous ne sommes toujours pas sortis), résultant de l'immobilier américain et des ménages fragiles et trop endettés, révélatrice d'une finance autoréférentielle.

Or, dans le même temps, se manifeste une tendance lourde de développement et de diffusion du progrès technique, amplifiée par les TIC. De tout temps, le savoir a été au cœur de la croissance ; mais depuis le début des années 90, le capital immatériel est désormais plus important que le capital matériel et les deux se combinent de plus en plus en prenant forme dans les produits incorporant de plus en plus de services<sup>3</sup>.

### 3. Les années 2000 : le « tout délocalisable au moindre-coût »

**L'entrée des pays émergents à bas salaires dans l'économie mondiale, la recherche de la rentabilité financière à tout prix, un coût du transport encore faible, produisent un troisième mode, se situant bien dans les deux précédentes :** il faut dé-lo-ca-li-ser. Les délocalisations sont perçues comme un phénomène naturel et irréversible. Les forces à l'œuvre dans le système productif sont puissantes. Elles sont au nombre de trois : d'abord les compétences de la main-d'œuvre, même si c'est de moins en moins un facteur discriminant ; ensuite la désautomatisation de la production et l'industrialisation des fonctions, support de l'entreprise ; enfin les politiques d'achats des donneurs d'ordre de l'industrie et de la grande distribution.

La division traditionnelle du travail entre pays dotés de main-d'œuvre qualifiée et pays à main-d'œuvre faiblement qualifiée, s'efface. L'écart de compétence se réduit progressivement, en raison des efforts d'éducation, de formation et d'apprentissage accomplis par les pays émergents, tant en Asie que les PECO.

Une tendance émerge au milieu des années 2000, qui facilite les transferts d'activité que sont les délocalisations : **produire dans des pays à bas salaires avec des usines moins automatisées, dotées d'une main-d'œuvre nombreuse peu qualifiée.** Les responsables d'entreprises s'expliquent : « Le choix qui s'offre à nous est désormais entre investir en France ou produire ailleurs sans automatisation. Il peut être plus rentable pour l'entreprise de démécaniser le processus de production, même si c'est une régression historique. De plus, s'implanter à l'étranger est de moins en moins coûteux. On loue les usines à des sociétés de leasing et on investit juste sur les moyens industriels<sup>4</sup> ». En faisant le choix de la désautomatisation, l'entreprise diminue le poids relatif des charges fixes initiales que constitue le capital investi, au profit des charges variables, c'est-à-dire les salaires d'une main-d'œuvre plus nombreuse et moins chère.

Dans le même mouvement, on assiste à une **industrialisation des fonctions supports de l'entreprise** (centre d'appel, comptabilité, analyse financière...). Le perfectionnement des télécommunications et la baisse très rapide de leurs coûts ont ouvert un nouveau champ à la fragmentation des processus de production des entreprises. Cette logique d'externalisation s'étend aussi partiellement à la recherche-développement, à la gestion des ressources humaines et aux systèmes d'information. Les tâches élémentaires de ces multiples fonctions sont délocalisées dans des pays à bas salaires, dont les savoir-faire, dans ces différents domaines, ne cessent de s'accroître.

<sup>2</sup> Voir en particulier « Quel capitalisme? Quelle critique du capitalisme? », Revue Esprit, Janvier 2000.

<sup>3</sup> Foray D. , *L'économie de la connaissance*, La Découverte, 2000.

<sup>4</sup> Quelin B., « Etude sur 200 entreprises en Europe en 2002 », *Les Echos*, 16 septembre 2004.

**Cependant, de grands cabinets d'audit sollicités par des groupes industriels et de services (banques, assurances) s'inquiètent depuis quelques années de cette « illusion de l'offshore » (délocalisation lointaine).** Ils démontrent que si l'on applique un calcul économique véritable, cette décision dans de nombreux cas ne se justifie pas. Des cabinets internationaux tels que IDC/Unilog proposent donc à leurs clients de ne pas retenir « l'option réductrice du tout délocalisation » et de travailler à définir une stratégie de *sourcing* sur mesure avec des objectifs de réduction de coûts et de niveaux de services clairement identifiés<sup>5</sup>.

De plus, la forte hausse du coût du gazole depuis 2005 fait que le transport ne peut plus être considéré par les entreprises comme une composante négligeable dans leurs stratégies. Son impact doit entrer en ligne de compte dans les décisions de délocalisations. A quoi bon produire loin, si l'on doit ajouter des coûts pour toutes les composantes de la chaîne de production ?

**Cela étant, la forte pression exercée par les centrales d'achat de la grande distribution sur leurs fournisseurs s'est élargie désormais aux grands donneurs d'ordres de l'industrie.** Pour obtenir des baisses de prix régulières, les donneurs d'ordre ont recours à trois méthodes principales : mettre en concurrence tous les fournisseurs potentiels, susciter la création d'une concurrence des pays à bas coûts et peser directement sur l'implantation des sous-traitants dans les pays à bas coûts. Cette pression incite de nombreuses entreprises et en particulier les PME à délocaliser.

Ainsi, après trois décennies d'idées reçues sur l'industrie, une pensée dominante dans le débat public en vient à postuler la **substitution des services à l'industrie et le caractère à la fois nécessaire et inéluctable d'une telle évolution.** Dans le même temps, ce discours légitime un Etat minimal dans le champ économique. Les services ne cessant de créer des emplois tout au long des années 80, 90 et 2000, sans accompagnement particulier des Etats, donnent une véritable légitimité au discours du désengagement de la puissance publique. Les soutiens à l'industrie paraissent perclus d'absurdité. **Pourtant derrière cette idéologie, des politiques technologiques et industrielles puissantes sont mises en œuvre dans la plupart des grands pays industriels<sup>6</sup>, sur un mode implicite comme en Allemagne ou aux Etats-Unis, de façon explicite au Japon et dans les nouveaux pays émergents comme la Chine ou le Brésil.**

## II. Industrie, les nouvelles réalités d'aujourd'hui

Notre vision de l'industrie doit changer. Moteur de la mondialisation (1), l'industrie ne disparaît pas, elle se transforme, de nouvelles combinaisons produits/services se développent (2) et l'industrie constitue un moteur essentiel de la croissance de demain (3). Elle subit cependant le poids d'une finance lui imposant des comportements de court terme et se meut dans un environnement concurrentiel déséquilibré (4). Ces mutations se lisent au niveau des entreprises et des facteurs de compétitivité (5), ainsi qu'à l'échelle territoriale (6).

### 1. L'industrie, moteur de la mondialisation économique

L'industrialisation du monde se poursuit aujourd'hui et s'élargit avec des pays comme la Chine, l'Inde ou le Brésil, elle s'intensifie aussi. Le temps s'accélère, le progrès technique, avec les TIC et les stratégies mondiales de localisation des grands groupes, se diffuse beaucoup plus rapidement. **Elle représente encore aujourd'hui l'essentiel des flux commerciaux dans le monde.** A tel point que la vision traditionnelle du commerce international fondée sur le schéma selon lequel les pays du Sud échangeraient des produits à faible contenu technique (habillement, matières premières, etc.) contre des machines et équipements sophistiqués des pays du Nord est pour le moins datée. **Les échanges se font**

<sup>5</sup> IDC/Unilog, *Out-sourcing : mythe de l'offshore et externalisation des systèmes d'information*, septembre 2004.

<sup>6</sup> Voir par exemple : *Les aides publiques aux entreprises : une gouvernance, une stratégie*, Rapport sous la direction de Levet J.L., Commissariat général du Plan, la documentation française, 2003 ; *Désindustrialisation, délocalisations*, Rapport du CAE, Fontagné L. et Lorenzi J.H. Conseil d'analyse économique, la documentation française, 2005.

**de plus en plus au niveau des mêmes produits, voire au niveau des variétés de produits.** Prenons une illustration en nous intéressant au marché des Etats-Unis. Voilà un pays qui importe quasiment tous les produits échangés dans le monde (de l'ordre de 5000 produits, selon la base de données Cepii, 2007). Aujourd'hui, ce pays importe autant de produits chinois que de produits allemands. Dans les produits à moyenne technologie et à haute technologie, en 2004, la Chine exporte aux Etats-Unis respectivement 1224 et 360 produits, contre 1250 et 376 pour l'Allemagne<sup>7</sup>.

## **2. Les nouvelles frontières de l'industrie et de nouvelles combinaisons avec les services.**

La séparation classique entre industrie et service a de moins en moins lieu d'être. L'organisation de la production industrielle a connu de profondes mutations ces dernières décennies : se spécialiser, se concentrer sur ses savoir-faire clés pour être plus efficace. **Certaines fonctions traditionnelles ont été ainsi confiées à des prestataires extérieurs** : le transport, les services généraux, l'assurance, la comptabilité. Dès lors, les entreprises ont fortement accru leur consommation de services. **En outre, l'industrie se dématérialise.** Sa production est une combinaison de biens et de services en amont (conception, recherche, engineering, financement) et en aval (logistique, transport, distribution, publicité, marketing). Elle exerce de ce fait de puissants effets d'entraînement sur les activités dites « tertiaires ». **L'industrie représente ainsi plus de 50 % des commandes passées à l'ensemble de l'économie nationale.** Réciproquement, la plupart des services font appel à une production industrielle.

Pour autant, si les activités industrielles réalisent l'essentiel des dépenses de recherche-développement dans les pays développés (de l'ordre de 80%), il convient de prendre aussi en considération l'innovation sous toutes ses formes (manageriale, organisationnelle, sociale, commerciale, financière, etc.). L'innovation est elle-même ainsi de plus en plus le fruit de la prise en compte des attentes des consommateurs par les entreprises.

Ainsi, pour survivre et assurer son développement à terme, l'industrie doit intégrer ces puissants mouvements à l'œuvre. C'est tout l'enjeu d'une nouvelle croissance, dans la perspective du développement durable.

## **3. Nouvelle industrie, nouvelle croissance**

**L'industrie constitue ainsi un moteur essentiel de la croissance, de par l'importance des gains de productivité qu'elle procure.** En effet, l'on peut observer que la croissance de la productivité dans l'industrie est plus rapide que dans le reste de l'économie. Par exemple, entre 1995 et 2007, dans l'Union européenne à 25 (avec bien sûr des situations contrastées entre pays) les gains de productivité du travail ont été de + 2 % contre + 1,4 % par an en moyenne dans l'ensemble de l'économie<sup>8</sup>. Ce surcroît de gains de productivité de l'industrie par rapport au reste de l'économie provient de deux sources : d'une part des innovations réalisées par les entreprises industrielles ; d'autre part, les segments du processus de production (conception, études) pouvant être sous-traités auprès d'entreprises de service. C'est ce surcroît de gains de productivité de l'industrie qui permet de mesurer son effet d'entraînement sur l'ensemble d'une économie et sa croissance. Ces gains de productivité élevés permettent de fortes baisses de prix des produits industriels.

Plus encore, pour renouveler le contenu de notre croissance au service d'un mode de développement propre et contribuer à la création d'emplois, l'existence d'activités industrielles est indispensable, en constituant un creuset essentiel des innovations et des révolutions technologiques actuelles et à venir. Cette mutation nécessite dès à présent des efforts considérables de l'industrie. Parallèlement à ces préoccupations nouvelles, l'industrie et les salariés qui la composent ont à affronter depuis plus d'une décennie une concurrence qui s'intensifie et une influence de la finance sur les stratégies à l'œuvre.

<sup>7</sup> Cepii, « La Chine vend plus de produits que l'Allemagne aux Etats-Unis », La Lettre du Cepii, septembre 2007.

<sup>8</sup> Données Eurostat, rapport annuel 2008.

#### 4. Concurrence et finance au détriment de l'emploi et du travail

Les évolutions de l'environnement concurrentiel et financier des entreprises influent négativement sur l'emploi et le travail. **D'un côté, la globalisation exerce des effets positifs sur la croissance des entreprises** en offrant en particulier des débouchés commerciaux notamment avec le développement des pays émergents. **D'un autre côté, elle exerce aussi des effets négatifs** : une pression à la baisse sur les salaires, une intensification de la concurrence fiscale et sociale (existant aussi au sein de l'Union européenne entre l'Europe de l'Ouest et les nouveaux entrants de l'Est), une hausse des matières premières. Au total, certains travaux (Artus, 2008<sup>9</sup>) montrent que l'ensemble des effets attribuables à la globalisation telle qu'elle se construit a réduit d'un demi point par an la croissance de la zone euro de 1995 à 2008, soit environ la moitié du déficit de croissance de la zone (l'autre moitié étant de la responsabilité de la zone euro elle-même).

L'organisation du travail est aussi sous influence. Bien sûr, les innovations organisationnelles prennent des formes très variées, chaque milieu de travail a son histoire, sa culture. Cependant, quelques grands principes fondamentaux sous-tendent, à des degrés divers, les modes de production actuels et leur mise en œuvre intensifie le stress au travail : la flexibilité productive et la normalisation des procédés en gestion de production ; l'utilisation des compétences, la polyvalence et l'autorégulation dans la sphère de l'organisation du travail ; le transfert des risques et de l'insécurité, dans la sphère des relations d'emploi, vers les employés à qui le management demande pourtant un engagement accru. Conséquences : une intensification croissante du travail et une montée du stress au travail, longtemps passées sous silence dans les entreprises.

#### 5. Les déterminants de la performance des entreprises : de profonds changements

Globalisation, importance croissante du savoir et montée généralisée de l'incertitude : trois évolutions majeures de l'environnement des entreprises qui affectent les critères de compétitivité et la nature des relations aux territoires. *Les entreprises, quel que soit le secteur d'activité et la taille, doivent mobiliser, par rapport au passé, un plus grand nombre de leviers au service de leurs performances.*

**Dans les années 80, la baisse des coûts et l'automatisation de la production constituent les deux leviers principaux des entreprises pour leur reconquête de la compétitivité**, en particulier face à l'arrivée en force des entreprises japonaises. Au cours de la décennie 90, l'accent est mis principalement sur l'innovation technologique. Il s'agit de fidéliser la clientèle et de se différencier sur les marchés pour croître. Dans le même temps, la montée en puissance de la finance internationale et la conception de l'entreprise réduite à un actif financier dont il faut optimiser le rendement, influencent les stratégies des firmes cotées et indirectement bon nombre de PMI ayant des liens avec les grands groupes. Désormais, les entreprises doivent, pour assurer leur performance économique dans la durée, mobiliser simultanément un ensemble de leviers, rendant leur management plus complexe que par le passé.

Dans le tableau ci-après, nous mettons en perspective cet ensemble de leviers au nombre de dix, en proposant une pondération de leur importance, pour l'entreprise, dans le temps. Cette approche permet de mettre l'accent sur quelques points essentiels : des facteurs tels que la créativité, la maîtrise de savoir-faire clés, un personnel bénéficiant d'une formation permanente et aux capacités polyvalentes, une gestion stratégique de l'information, sont déterminants aujourd'hui quel que soit le secteur d'activité. Plus globalement, si certains de ces leviers étaient déjà mobilisés plus ou moins bien par les entreprises (par exemple, la maîtrise des processus de production, des relations denses avec le territoire), **c'est bien la prise en compte de l'ensemble de ces leviers qui permettra aux entreprises dans le futur d'asseoir leur performance dans la durée.**

---

<sup>9</sup> Artus P., « Quelle responsabilité de la globalisation dans la faible croissance de la zone euro ? », Natixis, 15 septembre 2008.



**Tableau 1. Les dix leviers de la performance globale**

Leviers	Hier	Aujourd'hui	Demain
1. Créativité	+	++	+++
2. Maîtrise du savoir-faire technologique	++	+++	+++
3. Personnels formés et polyvalents	o	++	+++
4. Imposer des marques	+	++	+++
5. Maîtrise de la production	++	+++	+++
6. Dialogue social au service d'une ambition collective et partagée	o/+	++	+++
7. Maîtrise distribution et logistique	+	++	+++
8. Gestion stratégique de l'information	o	++	+++
9. Actionnariat stable	o	+++	+++
10. Relations étroites avec le(s) territoire(s) d'implantation	++	++	+++

o relativement neutre      ++ très important  
+ important                  +++ déterminant

Source : Levet J.L. *Localisation des entreprises et rôle de l'Etat : une contribution au débat*, rapport, Commissariat général du Plan, la Documentation française, 2005.

Ces transformations conduisent les entreprises à faire évoluer la manière de déterminer leur localisation et la nature de leurs relations aux territoires.

## 6. Des relations aux territoires sous-tendues par de nouvelles attentes

L'importance accrue de l'innovation, l'évolution des critères de compétitivité, la nécessité de multiplier les relations inter-entreprises et de faire de l'information un usage stratégique<sup>10</sup>, renouvellent les attentes des entreprises à l'égard des territoires. Comme le souligne un rapport du Crédoc<sup>11</sup>, les stratégies d'implantation des entreprises sont dictées par trois grandes priorités : recherche de flexibilité productive, amélioration de la flexibilité stratégique et consolidation de la capacité, du potentiel d'innovation, et les territoires sont de plus en plus sollicités dans leur aptitude à aider les entreprises à améliorer leur flexibilité, à faciliter l'établissement de relations de collaboration, à favoriser l'accès aux informations pertinentes.

**D'une façon générale, des enquêtes ont montré que lorsque le niveau de complexité de la base de connaissance nécessaire est plus élevé, la fréquence de localisation à proximité de partenaires potentiels en matière de R&D s'élève aussi de façon très significative<sup>12</sup>.**

**Des travaux récents renouvellent également l'étude de la localisation des activités de service, dont nous avons rappelé précédemment qu'ils sont nécessaires à l'industrie.** Ainsi, un rapport de la Diact<sup>13</sup> propose une typologie des services classés selon leur degré d'ancrage territorial. Il en ressort, pour ce qui nous intéresse ici, que **les activités dites « ancrées » et « très ancrées »** concernent respectivement pour les premières, les services logistiques d'intermédiation, les services immatériels de consommation finale, les services collectifs à fortes économies d'échelle ; quant aux secondes « très ancrées », nous retrouvons principalement les services cognitifs et ceux correspondant à des investissements immatériels (marketing par exemple). **Aussi, pour ces deux ensembles de catégories de services, leur existence et leur développement constituent un atout privilégié pour les activités strictement industrielles dans leurs stratégies d'innovation.**

<sup>10</sup> Levet J.L. (sous la dir.de) *Les pratiques de l'intelligence économique. Dix cas d'entreprises*, Editions Economica, 2008.

<sup>11</sup> Moati, P., « Localisation des firmes et développement local », Credoc, 2001.

<sup>12</sup> Carrincazeaux Ch., « Une évaluation du rôle de la proximité dans la coordination des activités de R&D des firmes », Revue d'économie régionale et urbaine », numéro 1, 2001.

<sup>13</sup> Mouhoud E.M., (sous la dir.de), *Economies des services et développement des territoires. Un levier pour la réduction des vulnérabilités*, rapport de prospective issu d'un groupe de travail, la Documentation française, novembre 2009.

*Par rapport aux entreprises qui font de la localisation une variable stratégique, la localisation de ce qui constitue la grande majorité des petites entreprises obéit en général à d'autres motivations.* Les études disponibles depuis de nombreuses années sur les critères de localisation des petites entreprises font ressortir la prédominance des considérations personnelles sur les facteurs proprement économiques. L'étude économétrique de Moati et al. (2000<sup>14</sup>) des déterminants du taux de création d'entreprise au niveau des zones d'emploi met en évidence des différences significatives entre les créations d'entreprises de moins de 10 personnes et celles d'entreprises de plus grande taille. L'intensité des créations de petites entreprises dans un bassin d'emplois se révèle finalement peu liée à la densité économique du bassin et plus généralement à l'ensemble des facteurs d'attractivité mis en évidence dans la littérature économique classique<sup>15</sup>.

**Ainsi, la densité du tissu d'entreprises d'un territoire repose fondamentalement sur sa vitalité entrepreneuriale. Ce constat légitime la mise en place de politiques de développement territorial à caractère endogène.**

### **III. Des tendances à long terme favorables aux activités industrielles**

Intensification de la mondialisation, montée en puissance des grands pays émergents, lutte contre le changement climatique : autant de puissants changements déjà à l'œuvre, qui induisent une réorganisation de l'économie mondiale. Dans le champ technologique et industriel qui nous intéresse plus directement ici, l'on peut d'ores et déjà identifier au moins quatre tendances à long terme qui devraient se révéler plutôt favorables au développement des activités industrielles en France et en Europe et modifier le système productif<sup>16</sup>. Il reste que la France (mais aussi L'Europe) devra réaliser des efforts considérables, en particulier en termes d'innovations sous toutes ses formes, pour être en mesure de saisir ces opportunités.

#### **1. De nouveaux besoins et de nouveaux modes de production et de consommation**

De nouveaux besoins favoriseront de nouveaux débouchés. Changement climatique et ressources rares solliciteront énergies renouvelables, technologies de l'eau, des déchets, de nouveaux modes de transport et de production. L'accroissement du nombre de consommateurs solvables (d'ici 2025, 200 millions de personnes gagneraient plus de 15000 dollars par an dans les BRIC, 16% de la population mondiale ferait partie de la classe moyenne d'ici 2030, soit 1,2 milliard de personnes) nécessitera l'adaptation de nombreux produits (énergie, alimentation, eau, santé, logement, services à forte valeur ajoutée) et leurs modes de distribution. **Pour les entreprises françaises et européennes, cela signifiera aussi de travailler à une présence active sur les marchés en forte croissance : en 2025, la Chine et l'Inde devraient être respectivement les 3<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> plus gros marchés de consommation du monde.**

#### **2. Une croissance mondiale plus intensive en capital**

**L'investissement total dans l'économie mondiale** est estimé avoir pesé en moyenne autour de 23% du PIB (au taux de change du marché) depuis le milieu des années 80. Le FMI projette qu'il **atteindrait 24-25% du PIB mondial en 2012** avec une croissance plus marquée en Asie. Cette part de l'investissement dans le PIB mondial pourrait être plus élevée afin d'assurer la transition énergétique et

<sup>14</sup> Moati P. Perraud A., Pouquet L., « Les déterminants territoriaux de la création d'entreprises », cahier de recherche du Crédoc, novembre 2000.

<sup>15</sup> Levet J.L., *Localisations des entreprises et rôle de l'Etat : une contribution du débat*, Commissariat général du Plan, rapport de mission, mai 2005.

<sup>16</sup> Le contenu évoqué ici autour de ces quatre grandes tendances de long terme repose en grande partie sur les travaux réalisés dans le cadre de la Commission « France 2025 » (dont l'un des auteurs du rapport a été membre) au cours de l'année 2008. Un rapport de synthèse a été publié : *Dix défis pour la France, France 2025 diagnostic stratégique*, Secrétariat d'Etat chargé de la prospective, et de l'évaluation des politiques publiques, janvier 2009.

environnementale nécessaire pour limiter les pressions écologiques sur la croissance et lutter contre le changement climatique. **Les projets qui feront l'objet d'investissements massifs (OCDE, 2007<sup>17</sup>) devraient concerner les infrastructures d'échange, les infrastructures liées à l'agriculture, à l'énergie et à l'eau, ainsi que l'éducation et la santé.** Autant d'activités où les entreprises françaises et plus largement européennes sont présentes.

### 3. La mondialisation de la R&D et un déplacement de son centre de gravité

**D'ici 2030, la Chine et l'Inde pourraient représenter environ 20% de la R&D mondiale, soit plus du double qu'actuellement (OCDE, CAS, 2008<sup>18</sup>). De ce fait, des recherches de rupture pourraient être localisées de plus en plus dans ces pays.** Un consensus international existe aujourd'hui sur les grands domaines prioritaires à investir. D'ici 2025, d'après un travail récent de la Commission européenne (2008<sup>19</sup>), **quatre grands domaines constitueraient le socle des activités d'innovation technologique : nanotechnologies, matériaux intelligents et nouveaux procédés de production ; développement durable, énergie, changement planétaire et écosystèmes ; technologies pour la société de l'information ; sciences du vivant, génomiques et biotechnologies pour la santé.**

### 4. Plusieurs facteurs favorisant une (re)localisation de certaines activités de production dans les pays développés ou au moins un ralentissement des délocalisations

D'abord, la nécessité d'être **proche des marchés de consommation**. L'Europe restant un des principaux centres de consommation solvable dans le monde, elle continuera à constituer un marché intérieur sur lequel l'EU a tout à gagner en développant une base industrielle solide sur son territoire. Ensuite, la **hausse des coûts de transport**, qui pourrait conduire au développement de marchés locaux. Enfin, la **convergence des salaires nominaux en Europe**, qui pourrait être plus rapide que prévue entre pays de l'Europe de l'ouest et PECO, notamment en raison de l'intégration au marché unique européen.

### 5. De puissants efforts à réaliser en matière d'innovation.

Le tableau 2 ci-après regroupe un ensemble d'indicateurs qui donne une vision comparative des performances de la France en matière d'innovation. Soulignons en particulier les Etats-Unis qui sont leaders par leur investissement dans l'économie du savoir, avec leur effort de 6,6% du PIB contre seulement 4,4% pour la France et 3,6% pour l'Europe. Pour le nombre de chercheurs dans les entreprises, le fossé est considérable entre la France (6,2 pour 1 000 employés) et l'Europe en général d'un côté (4,1) et de l'autre le Japon (11,3) et les Etats-Unis (11,5). L'Europe est aussi dominée par les Etats-Unis pour la production de brevets dans les TIC, les biotechnologies et les nanotechnologies. Elle reste en tête cependant pour les technologies liées à l'environnement.

D'une façon générale, la comparaison des systèmes nationaux d'innovation<sup>20</sup> montre que ceux-ci sont d'autant plus performants qu'ils ont su mettre en œuvre des institutions favorisant la créativité et l'innovation sous ces formes multiples. Citons le rapprochement universités-entreprises, **le soutien**

<sup>17</sup> OCDE, *Infrastructures 2030*, 2007.

<sup>18</sup> Centre d'analyse stratégique, *France 2025*, 2008, *op.cit.*

<sup>19</sup> Commission européenne, *Emerging science and technology priorities in public research policies in the UE, the US and Japan*, mars 2006, et repris dans *France 2025*, *op.cit.*

<sup>20</sup> L'innovation est la résultante d'interactions complexes entre les acteurs, tels que les universités, les chercheurs et les entreprises et l'environnement économique et institutionnel. Face à cette vision, désormais systémique de l'innovation, les économistes ont introduit la notion de « Système d'innovation ». Cette notion recouvre « diverses tentatives d'incorporer des éléments institutionnels dans l'analyse économique du changement technique et ses conséquences sur les performances économiques de long terme des nations ». (Amable B., Petit P., « la diversité des systèmes sociaux d'innovation et de production dans les années 90 », in *Institutions et Innovation*, sous la dir. de Touffut J.P. Albin Michel, 2002.

**public à l'amorçage technologique, l'incitation publique en faveur du capital-risque, la commande publique envers les nouveaux produits**, le développement des systèmes productifs locaux. La dimension territoriale joue un rôle déterminant dans la constitution et le développement de ces multiples institutions. Autant de facteurs à mobiliser pour l'économie nationale et les territoires soucieux de leur développement endogène.

**Tableau 2. Comparaison des performances des Systèmes d'Innovation, français, européen, américain et japonais<sup>a</sup>**

Economies	France	Etats-Unis	Europe	Japon
<b>Economie de la connaissance (en % du PIB)</b>				
Taux d'investissement dans le savoir, dont :	4,4	6,6	3,6	5,3
- dépenses consacrées à la R&D	2,2	2,7	2,0	3,3
- dépenses consacrées à l'enseignement supérieur	1,0	2,4	0,8	0,8
- dépenses consacrées aux logiciels	1,2	1,5	0,8	1,2
<b>Recherche &amp; Développement</b>				
Dépenses totales de R&D dans le secteur des entreprises (en % du PIB)	1,1	1,7	0,9	2,5
Part des services dans la R&D (en %)	9,8	36,3	15,3	9,3
<b>Ressources humaines</b>				
Nombre de chercheurs en entreprise pour mille employés	6,2	11,5	4,1	11,3
Part des diplômés du supérieur dans l'emploi total (en %)	27	39	25	42
Part des diplômés en science et ingénierie dans chaque pays (en %)	28,5	14,7	23,4	25,0
<b>Performances en matière d'innovation</b>				
Nombre de brevets <sup>b</sup> des familles triadiques par million d'habitants	39,3	55,2	32,4	119,3
Part de chaque pays dans les demandes de brevets <sup>c</sup> liées aux TIC (en %)	3,9	33,6	27,8	17,1
Part de chaque pays dans les demandes de brevets liées aux biotechnologies (en %)	4,0	38,9	28,2	17,7
Part de chaque pays dans les demandes de brevets liées aux nanotechnologies (en %)	3,9	40,3	26,4	19,0
Part de chaque pays dans les demandes de brevets liées aux déchets solides (ou aux énergies renouvelables) en %.	3,5 (3,4)	15,5 (17,7)	37,8 (44,8)	25,4 (17,8)

<sup>a</sup>. Les statistiques sont issues de OCDE (2007) ; elles concernent généralement la dernière année disponible (2004 ou 2005). Nous remercions ici Alain Villmeur pour ses conseils relatifs à l'identification des données.

<sup>b</sup>. Brevets déposés simultanément dans les pays de la Triade (Etats-Unis, Europe, Japon).

<sup>c</sup>. Il s'agit des demandes de brevets déposées selon le Traité de Coopération en matière de brevets.

## Première partie : Diagnostic relatif à l'industrie du Val-de-Marne

Il s'agit maintenant de nous concentrer sur le cas du territoire du Val-de-Marne. Après un premier point à caractère introductif relatif à une mise en perspective de l'industrie du département par rapport à l'industrie nationale (I), nous dégagerons des enseignements, des données économiques et financières de l'industrie du Val-de-Marne (II), puis par grand secteur industriel (III).

### Encadré 1

#### Eléments de méthodologie relatifs aux données utilisées pour le Val-de-Marne et champ retenu pour l'industrie

Pour l'analyse économique et financière de l'industrie dans le Val-de-Marne, nous avons eu recours (à la demande du COPAC) à la base de données Diane, la seule permettant d'appréhender au niveau départemental les réalités économiques et financières des activités.

*Son intérêt* : elle intègre ainsi la quasi-totalité des entreprises inscrites au registre du commerce (environ 90%) et répertorie la plupart des données sociales et financières des entreprises.

*Ses limites* : le champ est défini à partir des entreprises qui ont déposé leurs comptes sociaux dans le département et non à partir de la totalité des établissements ayant une activité sur le territoire et dont les comptes sociaux sont publiés ailleurs. La prise en compte des données sous Diane peut biaiser la « réalité » économique, pour la zone géographique retenue.

Pour le département, nous travaillons ainsi sur un ensemble de 1863 entreprises (contre 9838 établissements dans la base Sirene) dont nous agrégeons les comptes et qui reflètent en partie seulement l'activité des secteurs étudiés.

**Cependant, l'objet de l'analyse statistique est de fournir une vision générale des réalités ainsi appréhendées et les principaux constats. En mettant en évidence, par le traitement des données de la base Diane, des évolutions structurelles, nous obtenons une pertinence en soi des travaux réalisés.**

## I. Diagnostic général par rapport aux caractéristiques de l'industrie nationale

### 1. La place de l'industrie dans l'économie du département : un poids moindre que celui de l'industrie nationale dans l'ensemble de l'économie

D'une façon générale, le poids de l'industrie dans le Val-de-Marne (environ 5,7% des entreprises) est moins important que celui-ci ne l'est pour l'industrie française dans l'ensemble de l'économie du pays (de l'ordre de 14%).

Au niveau national, son poids relatif dans l'économie reste encore significatif. Le fort recul sur 25 ans de sa part dans la valeur ajoutée (de 23,5% en 1981 à 16% en 2008) et l'emploi (de 23,4% à 13% durant la même période)<sup>21</sup> résulte de deux évolutions qui lui sont spécifiques : d'une part une concurrence par les prix qui réduit la valeur de sa production par rapport à l'ensemble des services, et d'autre part l'accumulation continue du capital qui se substitue de façon accrue au travail. Si l'on mesure l'activité de l'industrie en volume, on observe que son poids relatif s'est relativement stabilisé au cours des dix dernières années (en valeur ajoutée en volume, de 19,6% en 1981 à 17,3% en 2006). Autrement dit, l'industrie s'est développée au même rythme que l'ensemble de l'économie.

Si l'on prend en considération la stabilité de la valeur ajoutée industrielle en volume dans l'économie, et la baisse de l'emploi (passée en 25 ans de 5,5 millions à 3,5), on peut comprendre la forte intensification du travail qui en a résulté. Ainsi, l'industrie française s'est progressivement concentrée. Mais ce processus a réduit la base productive du pays.

Mais alors que son mode d'ajustement principal dans le passé s'est réalisé d'abord par le facteur travail, il est difficile de poursuivre dans la même voie, *a fortiori* avec de grands pays émergents qui font le

<sup>21</sup> Etats généraux de l'industrie, Rapport intermédiaire sur le diagnostic et les enjeux prioritaires, 5 janvier 2010.

choix de l'innovation. **L'évolution de l'industrie en France montre certes qu'il n'y a pas de fatalité à ce que celle-ci disparaisse ; mais elle reste confrontée à la nécessité d'investir résolument dans les facteurs immatériels de la performance que nous identifions plus haut, sous peine de rentrer dans un processus de désindustrialisation fort, déjà à l'œuvre depuis la fin des années 90<sup>22</sup>.**

## 2. Une structure industrielle plus concentrée que celle de l'industrie nationale

Un second constat général concerne la structuration de l'industrie du département. Celle-ci est en effet concentrée (comme plusieurs études précédentes l'ont déjà révélé) *autour des activités de biens de consommation (41 % des effectifs en 2007) et de biens intermédiaires (26 %)*. Les IAA (18%) et les biens d'équipement (15 %) viennent ensuite.

Par rapport à l'industrie nationale, il y a dans le département une déformation forte pour ce qui concerne la prédominance des activités de biens de consommation : de l'ordre de 41 % dans le Val-de-Marne, contre environ en moyenne, pour la dernière décennie, 16 % au niveau national (à périmètre identique).

**L'industrie française demeure une des rares dans le monde à être en effet relativement diversifiée.** Son caractère généraliste est souvent mis en avant, tout comme celui des Etats-Unis ou de l'Espagne. Au contraire, l'Italie, l'Allemagne et le Japon se caractérisent par une spécialisation productive forte de leur industrie.

Plus précisément, on peut noter, dans l'industrie française, un poids important dans la durée du secteur des biens intermédiaires (métallurgie, chimie, textile, composants électriques et électroniques) avec en moyenne pour la dernière décennie 36 % de l'effectif salarié total. Les filières « énergie » et « automobile » structurent aussi largement l'industrie nationale, alors qu'elles sont très marginales dans le département. L'histoire est là pour expliquer cette structuration de l'industrie nationale, qui s'enrichit au cours des révolutions industrielles successives, mais aussi grâce à l'action des pouvoirs publics (dans l'énergie, par exemple).

Cependant, tant au niveau national qu'à l'échelle départementale, les IAA sont importantes (18 % des effectifs industriels dans le département et de l'ordre de 12 % au niveau national). En effet, l'activité agroalimentaire croît régulièrement au niveau national depuis 30 ans et s'avère moins sensible aux aléas conjoncturels que le reste de l'industrie ; de même, les IAA jouent un rôle remarquable en matière d'échanges extérieurs en contribuant majoritairement à la construction d'un excédent commercial structurel tout au long des années 80 et 90. **On peut donc considérer que les activités agroalimentaires du département bénéficient de ce contexte général porteur dans la durée.**

L'importance des activités de biens de consommation dans le département quant à elle révèle une industrie dépendante du marché final ; ce qui, compte tenu, sur longue durée, du rôle important du niveau de consommation des français dans la croissance, est un facteur positif. L'autre grande spécialisation sur les biens intermédiaires fait que ces activités dépendent largement des autres secteurs clients de l'industrie (industrie automobile, énergie, etc.).

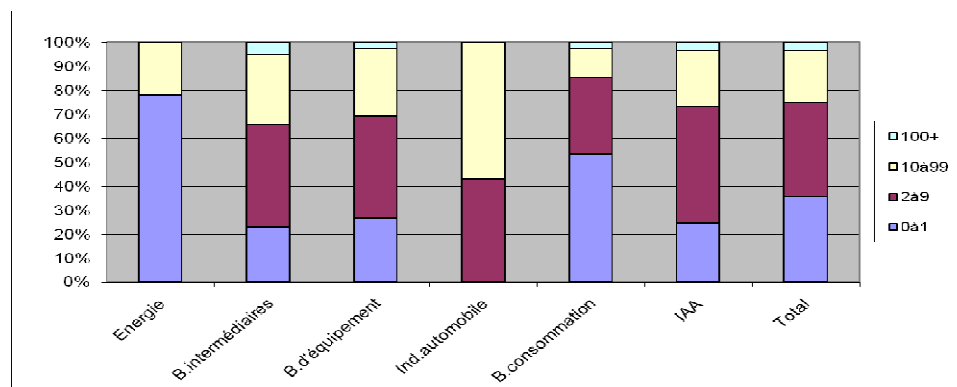
---

<sup>22</sup> Levet J.L., *Pas d'avenir sans industrie*, Economica, 2006.

### 3. Tailles d'entreprises : une situation ambivalente

Dans le Val-de-Marne, trois entreprises industrielles sur 4 ont moins de 10 salariés, comme le montre le tableau ci-après.

**Tableau 1. Répartition des entreprises par classe d'effectifs selon leurs secteurs d'appartenance (en pourcentage du nombre total d'entreprises par secteur)**



Source : Ires à partir du traitement des données Diane 2007

Cette situation n'a rien de surprenant. Nous la retrouvons à l'échelle nationale. Les classes de taille ne sont pas tout à fait les mêmes. Cependant, les données sont significatives : au niveau national, en 2005, plus de 90% des entreprises industrielles ont moins de 20 salariés, mais elles représentent moins de 20% des emplois. Il y a des disparités d'une activité à une autre : plus de petites entreprises dans les biens de consommation (85 % des effectifs totaux), moins dans l'industrie automobile (40 % des effectifs totaux). Rien d'étonnant : les activités automobiles requièrent de façon générale une taille critique plus importante, pour assumer un niveau d'investissement productif suffisant.

Il convient aussi de noter une plus forte concentration de petites entreprises dans certains sous-secteurs par rapport à d'autres. Ainsi par exemple, dans les industries de biens de consommation, il y a, sur un total de 707 entreprises (toujours dans la base de données Diane), 437 pour le seul poste « Edition, imprimerie, reproduction », 142 pour « la fabrication de meubles et industries diverses » et donc beaucoup plus de TPEI et de TPE dans ces deux postes, par rapport à d'autres.

**L'existence de nombreuses TPE sur un territoire comme celui du Val-de-Marne ne doit cependant pas être sous-estimée.** En effet, elles contribuent à la densification du tissu industriel, et au développement des PMI, de par les multiples savoir-faire dont elles disposent, elles jouent un rôle important en matière d'accueil des jeunes en apprentissage (au niveau national, les TPE de l'industrie emploient près de la moitié des apprentis de l'industrie<sup>23</sup>). Et elles sont, de par leur taille, plus susceptibles de mobiliser les critères de flexibilité et de réactivité que nous soulignons précédemment.

**Cependant, tout comme au niveau national, l'insuffisance d'entreprises de taille moyenne (au-delà de 100 salariés) représente un handicap pour le devenir du territoire.** Plusieurs travaux récents montrent que l'industrie française souffre d'un déficit dans les entreprises de 50 à 249 salariés et dans celles de 250 à 499 salariés<sup>24</sup>. Or, la taille est un élément déterminant dans au moins deux domaines : le potentiel d'innovation technologique de l'entreprise ; la prospection des marchés

<sup>23</sup> INSEE, Sessi, *L'industrie en France*, Edition 2007.

<sup>24</sup> Betbèze J., Saint-Etienne C., *Une stratégie PME pour la France*, Rapport du Conseil d'analyse économique, 2006 ; Artus P., Fontagné L., *Une analyse de l'évolution récente du commerce extérieur français*, Rapport du Conseil d'analyse économique, 2006.

**internationaux.** Deux facteurs clés pour des activités telles que les biens de consommation, les biens intermédiaires et les IAA, très présentes dans le département.

*Beaucoup de toutes petites entreprises, pas assez de PMI et d'entreprises de taille moyenne : c'est un facteur de fragilisation du tissu industriel.* En effet, de plus en plus l'innovation et la croissance dépendent d'une taille critique suffisante, mais aussi **des relations que l'entreprise tisse avec son environnement.**

Ainsi d'une façon générale, tant en France que dans les autres pays européens, **les relations interentreprises se développent fortement.** En France, comme le montre une enquête du Sessi, trois entreprises industrielles sur quatre ont au moins une relation de coopération avec une autre firme<sup>25</sup>. 22% des entreprises ont au moins cinq partenaires qui se répartissent sur au moins trois fonctions. Une telle intensité de relations peut être quasiment qualifiée **de fonctionnement en réseau.** Dans plus de **huit cas sur dix, le réseau tissé par l'entreprise inclut au moins une relation dans le domaine de la production, cœur de métier de l'entreprise.**

**Tableau 2. La fréquence des relations de coopération en 2003**

Entreprises ayant au moins une relation de coopération avec une autre entreprise (en %) dans le domaine :						
	Quel que soit le domaine	Production	Approvisionnement	Commercialisation	Services auxiliaires	R&D et innovation
<i>Par secteur d'activité :</i>						
Biens de consommation	75	42	47	28	23	12
Industrie automobile	76	51	56	44	46	22
Biens d'équipement	76	48	51	34	23	21
Biens intermédiaires	75	48	47	30	27	19
Industrie manufacturière	75	47	48	31	26	18

Champ : entreprises de 20 personnes et plus de l'industrie manufacturière (hors IAA)

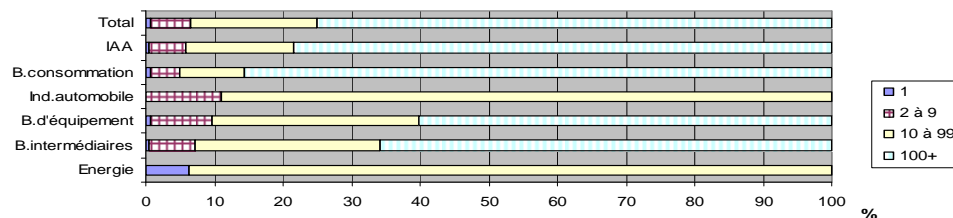
Source : Sessi – Enquête sur les relations interentreprises en 2003, novembre 2004

**La présence, sur un territoire, de nombreuses TPE peut être le signe d'un relatif isolement de chacune d'entre elles par rapport aux autres. La création de relations entre elles, autour de projets communs, est un enjeu important de leur développement.**

#### 4. Une concentration de l'emploi dans les grandes entreprises

Si les petites entreprises sont très fortement représentées dans le tissu industriel val-de-marnais, 75 % de l'emploi total du département est cependant concentré dans des entreprises de plus de 100 salariés.

**Tableau 3. Part des emplois dans les entreprises suivant leur taille (2007)**



Source : Ires, à partir du traitement des données Diane 2007

<sup>25</sup> Sessi, *Les relations interentreprises*, le 4 Pages des statistiques industrielles, Novembre 2004.



C'est un constat a priori plutôt positif car l'effet de taille est un facteur important dans la capacité des entreprises à se développer.

**Il s'agit donc pour le département de suivre avec attention ces entreprises (les start-up) et les niches où elles sont présentes. Dans certaines activités, l'innovation technologique peut jouer assez peu dans le développement de l'entreprise (dans l'agroalimentaire ou les biens de consommation) ; dans d'autres, elle est indispensable à la survie et à la croissance des entreprises (la fabrication de machines-outils ou l'industrie pharmaceutique).**

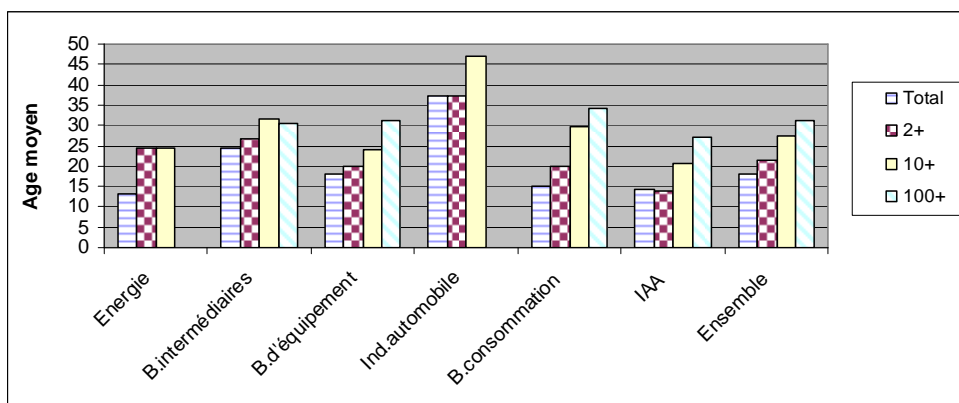
Dans le secteur des biens de consommation, par exemple, les entreprises de plus de 100 salariés regroupent plus de 85% des emplois. On remarque par ailleurs que c'est un secteur qui génère beaucoup de chiffre d'affaires (deuxième secteur) avec un nombre important d'entreprises (deuxième secteur en nombre d'entreprises). Autrement dit, l'analyse des effectifs permet de penser que le département du Val-de-Marne **est marqué par une forte concentration d'importantes industries de biens de consommation**. Ce constat n'est pas contradictoire avec l'existence d'un nombre important de petites entreprises, regroupant les 15% d'emplois restants.

En terme de stratégie le département devrait donc se poser la question de savoir quel est le potentiel de développement des entreprises de plus de 100 salariés pour pérenniser, voire développer cette industrie (politique de consolidation). Il devrait également s'intéresser de très près au tissu de petites entreprises pour savoir si elles sont ou non susceptibles de grandir et quels peuvent être les facteurs de leur développement.

## 5. L'âge moyen des entreprises : un facteur clé du devenir des activités

L'âge moyen des entreprises du département est de l'ordre de 18 ans. Il est variable selon le secteur d'activité : 37 ans dans l'automobile, à peine 15 ans dans l'agroalimentaire et l'énergie (voir le tableau ci-après).

**Tableau 4. Age moyen des entreprises selon leurs tailles et leurs activités (2007)**



Source : Ires, à partir du traitement des données Diane 2007

Un âge moyen de 18 ans est plutôt un signe positif pour le tissu industriel territorial. Comme l'ont montré des travaux récents<sup>26</sup>, **les innovations viennent principalement des entreprises existantes**, d'une concurrence entre firmes, plutôt que de l'entrée de start-up sur les marchés. Toutes les études empiriques concourent en effet à la même conclusion : l'essentiel de la croissance de la productivité

<sup>26</sup> Voir par exemple O. Passet, R. du Tertre, *Promouvoir un environnement financier favorable au développement des entreprises*, Rapport du Commissariat général du Plan, octobre 2005.

émane des entreprises pérennes, car ce sont elles qui ont les moyens financiers nécessaires, l'expérience en matière d'innovation, d'organisation, de connaissance du marché.

Cela ne signifie pas qu'il faille sous-estimer l'importance de la création d'entreprise, ne serait-ce que parce que sans elle, il ne peut y avoir à terme d'entreprise pérenne. Mais une attention portée principalement sur elles pour assurer le renouvellement du tissu productif et sa capacité d'innovation laisse de côté l'enjeu considérable pour l'emploi, de l'organisation du système productif et des entreprises existantes.

La diversité de la moyenne d'âge en fonction des activités est normale, car elle renvoie plus largement aux mutations industrielles de long terme. Ainsi, une moyenne de 37 ans dans l'industrie automobile et mécanique n'a rien de choquant, puisque ces activités s'inscrivent dans une longue histoire, depuis le début du 20ème siècle et surtout depuis les années 50 qui ont vu le développement industriel de ces activités, autour des grands constructeurs. De même, l'âge moyen plus bas dans l'agroalimentaire correspond à la croissance de cette industrie tout au long des années 70 et 80. L'évolution des modes de consommation (diversité des goûts, plus d'exigence dans la composition des produits, etc.) a permis également d'offrir de nombreuses opportunités d'innovation aux entreprises du secteur concerné.

**Il est bon pour un territoire de bénéficier d'activités « anciennes » et d'activités nouvelles. En effet, de façon générale, il n'y a pas d'activités condamnées, mais des entreprises qui n'innovent pas assez.**

## II. Enseignements à tirer de l'ensemble des données économiques et financières de l'industrie du Val-de-Marne

### 1. Principales données des entreprises par type d'activité

Il existe une **très grande hétérogénéité dans le département** (voir le tableau ci-après), le chiffre d'affaires moyen allant par activité, de 2,4 millions d'euros (dans l'énergie) à 21,5 millions d'euros (dans les IAA). L'énergie et l'industrie automobile génèrent un chiffre d'affaires moyen plutôt faible. En revanche, l'industrie des biens de consommation et l'industrie agro-alimentaire sont les deux secteurs dans lesquels le chiffre d'affaires moyen est le plus important. Toutefois le nombre d'entreprises dans l'industrie agro-alimentaire est moindre (255, pour 707 pour les biens de consommation). Nous retrouvons donc en tête l'industrie des biens de consommation. **D'une façon générale, ce sont les activités les plus en aval du processus de production** (IAA et biens de consommation, par rapport à biens d'équipement et biens intermédiaires) **qui réalisent un chiffre d'affaires moyen le plus important par effectif**. Ceci s'explique vraisemblablement par les achats plus importants que ces entreprises effectuent aux entreprises positionnées en amont du processus de production.

Tableau 5. Principales données des entreprises de l'industrie par type d'activité (2007)

	Nombre entreprises	effectifs moyens	Âge moyen	CA moyen (k€)
Energie	18	5,3	13,3	2447,0
Biens intermédiaires	481	30,1	24,5	8292,7
Biens d'équipement	402	21,8	18,2	4862,7
Ind.automobile	7	18,0	37,3	2866,3
Biens consommation	701	32,5	15,2	14993,0
IAA	254	38,7	14,4	21501,6
Ensemble	1863	30,1	18,2	11797,8

Source : Ires, à partir du traitement des données Diane 2007

## 2. Principaux ratios des entreprises par type d'activité

Les ratios retenus ont pour objet de témoigner de l'efficacité des entreprises, tant sur le plan économique que sur le plan financier. D'une façon générale, nous entendons par efficacité, la capacité pour une entreprise à affronter la concurrence de façon durable. Pour ce qui concerne l'étude statistique du département, nous avons retenu et calculé cinq ratios (voir tableau ci-après), en fonction des trois objectifs fixés : efficacité économique des entreprises, rentabilité économique et financière des entreprises, dynamiques à l'œuvre dans les entreprises. Le tableau ci-après propose une synthèse de ces calculs, autour des cinq ratios retenus, que nous allons maintenant présenter.

Tableau 6. Principaux ratios des entreprises de l'industrie par type d'activité (2007)

	Productivité du travail	Taux de VA	Rentabilité des fonds propres	Taux d'endettement	Taux d'exportation
Energie	150,9	21,7%	9,4%	82,1%	0,7%
B.intermédiaires	65,1	23,4%	3,2%	61,7%	16,6%
B.d'équipement	91,3	40,3%	11,9%	72,6%	34,8%
Ind.automobile	76,1	47,8%	9,8%	58,1%	19,9%
B.consommation	190,1	41,0%	8,5%	45,7%	50,5%
IAA	101,8	18,3%	8,3%	61,5%	3,4%
Industrie	123,7	33,0%	8,5%	62,0%	31,3%

Source : Ires, à partir du traitement des données Diane 2007

### En termes d'efficacité économique

L'efficacité économique prend un sens à travers la notion de valeur ajoutée. Celle-ci peut se lire d'une part dans les relations que noue l'entreprise avec son environnement, puis en mobilisant ses propres ressources (efficacité interne). L'efficacité économique dépend beaucoup du secteur d'activité. **Pour ce qui concerne la capacité à mobiliser les ressources humaines en interne** (productivité du travail ou valeur ajoutée par salarié), les biens de consommation sont bien positionnés, par rapport à l'agroalimentaire, aux biens d'équipement et aux biens intermédiaires : 190 k euros par salarié, contre respectivement 101,8, 91,3 et 65,1.

**Quant aux relations que les entreprises nouent avec leur environnement** (que l'on peut apprécier par le taux de valeur ajoutée : ratio VA/CA), elles varient également d'un secteur à un autre. Ainsi dans les biens intermédiaires et les IAA, le taux de valeur ajoutée sur chiffre d'affaires est relativement faible, montrant un recours aux compétences extérieures plus fort que dans les biens d'équipement ou dans les biens de consommation, où les activités sont davantage intégrées.

### Rentabilité économique et financière

Celle-ci est prise en compte à travers deux indicateurs : la rentabilité financière (bénéfices/fonds propres) et le niveau d'endettement (dettes/dettes plus fonds propres).

**D'une façon générale, la rentabilité économique et financière des activités industrielles est relativement satisfaisante. A l'exception des biens intermédiaires**, la rentabilité des fonds propres a un bon niveau (entre 8,5 et 12%).

**De même le taux d'endettement, qui permet d'apprécier le degré d'autonomie financière de l'entreprise par rapport à la banque, est dans l'ensemble correct**, malgré quelques variations suivant les secteurs (élevé dans l'énergie et relativement élevé dans les biens d'équipement, satisfaisant dans les biens de consommation, l'industrie automobile, les IAA, les biens intermédiaires).

### Dynamiques à l'œuvre

**Un autre ratio intéressant est celui du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation, révélant les dynamiques spatiales à l'œuvre.** Si en moyenne, l'industrie du département exporte en 2007, 31% de

son chiffre d'affaires, cette réalité en recouvre en fait d'autres très diverses. Ainsi, les entreprises du département n'exportent quasiment pas dans l'énergie, ce qui se comprend car il s'agit d'une production destinée à un marché de proximité. En revanche plus de la moitié des biens de consommation sont exportés. C'est donc encore un facteur très positif pour le département. Au demeurant ce facteur explique peut-être les précédents chiffres dans ce secteur qui sont également bons, car plus une industrie est exportatrice plus elle est performante.

On ne peut pas en dire autant des biens intermédiaires, dont environ 17 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'export et surtout de l'industrie agro-alimentaire dont la part de chiffre d'affaires à l'export est extrêmement faible (3,4 %) alors que le chiffre d'affaires global qu'elle génère est plutôt élevé pour un effectif total de salariés assez faible. Ceci signifie, pour l'industrie agro-alimentaire, que son marché est très ancré localement (France). Lorsque la concurrence sur le marché domestique est très forte, les entreprises doivent aller chercher des parts de marché à l'exportation. Quand on constate, pour ce qui concerne l'industrie des biens intermédiaires, que le taux d'exportation est de 16,6 %, on peut en déduire que les clients sont des industries locales ou nationales, ce qui est un facteur de vulnérabilité.

En définitive, on peut dire que certaines industries (agro-alimentaire) sont performantes en exportant peu et d'autres performantes en exportant beaucoup (industrie des biens de consommation). En revanche l'inverse ne se vérifie pas : les secteurs peu performants réalisent toujours très peu de chiffre d'affaires à l'exportation.

### **III. Enseignements par secteur d'activité**

Tentons maintenant de tirer les enseignements principaux pour le département, activité par activité (par ordre d'importance dans l'emploi total).

#### ***Industrie des biens de consommation***

Le secteur de l'industrie des biens de consommation est celui qui est non seulement le plus important (60% de la valeur ajoutée, 65% des bénéfices, ¾ des exportations de l'industrie du département), mais peut-être aussi le plus sujet à se développer : avec en particulier un taux d'endettement nettement inférieur à celui de l'industrie et une productivité salariée supérieure de 50% à l'ensemble de l'industrie. Notons aussi de nombreuses entreprises, des effectifs concentrés, de nombreuses TPE.

La santé des entreprises est cependant relativement hétérogène, avec des TPE disposant des éléments les moins encourageants, les rendant ainsi plus vulnérables que les autres types d'entreprises (un niveau d'endettement le plus élevé et une productivité du travail la plus faible). Au cours de la dernière décennie, ces entreprises n'ont pas accru leur chiffre d'affaires dans les mêmes proportions que les autres activités industrielles et ont vu leur niveau d'endettement se dégrader.

#### ***Industrie des biens intermédiaires***

Ce secteur qui représente 26% des emplois de l'industrie du département, ne concentre que 18% du chiffre d'affaires, 13% de la valeur ajoutée et surtout que 6% des bénéfices. Hormis le niveau d'endettement qui est de l'ordre de la moyenne de l'industrie, les autres ratios sont inférieurs à ceux de l'industrie en général. Si la productivité du travail est ici faible elle est néanmoins constante sur la dernière décennie, et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise.

Notons que les TPE ne sont pas les plus fragiles, car elles ont une propension à réaliser des bénéfices supérieures aux autres types d'entreprises. Elles disposent par ailleurs du taux d'endettement le plus faible et de la meilleure productivité salariée.

En 2007, les bénéfices de l'ensemble des entreprises ont fortement régressé, en comparaison avec ceux qu'elles ont dégagés au cours de la décennie précédente. Durant cette période, les entreprises ont vu à la

fois leur niveau d'endettement augmenter deux fois plus vite que celui de l'industrie et leur taux de valeur ajoutée diminuer.

### ***Industrie agro-alimentaire***

En revanche pour l'industrie agro-alimentaire qui exporte peu (moins de 3% de son chiffre d'affaires), le département peut trouver avantage à être dans un secteur d'activité fortement localisé, probablement parce que les produits sont périssables et difficilement exportables. Ceci signifie que cette industrie serait relativement protégée de la concurrence internationale et donc moins vulnérable à la crise, même si elle est toujours dépendante du marché domestique et n'est donc pas à l'abri d'une récession.

Il reste que ses performances demeurent fragiles. Tout en représentant près de 18% des effectifs, les IAA ne concentrent respectivement que 14% de la valeur ajoutée et 13% des bénéfices de l'industrie. Ce secteur dispose néanmoins d'une rentabilité des fonds propres et d'un taux d'endettement semblables à ceux de l'industrie. Il est à noter que les entreprises les moins fragiles sont les PMI de 10 à 99 salariés, avec un taux d'endettement faible et une rentabilité plus forte que pour les autres catégories. En effet, paradoxalement, les entreprises de plus de 100 salariés sont les plus en difficulté, avec le niveau d'endettement le plus élevé et le taux de valeur ajoutée le plus faible.

En tendance (donc toujours la situation de 2007 par rapport à la moyenne des résultats passés de la dernière décennie), le secteur voit diminuer ses bénéfices de moitié. Cependant, l'amélioration de la productivité du travail plus prononcée dans ce secteur que dans l'industrie en général (+ 6,6% par rapport à + 4,7%) est un signe encourageant pour l'avenir.

### ***Industrie des biens d'équipement***

D'une façon générale, cette activité, qui regroupe près de 16% des effectifs industriels du département, présente quelques faiblesses, en ayant des dettes représentant 22% des dettes de l'industrie, 9% du CA de cette dernière et 11% de sa valeur ajoutée. Seule la part des bénéfices des biens d'équipement dans les bénéfices totaux réalisés par l'industrie est similaire à celle de l'emploi (respectivement 15,4% et 15,7%). Ce secteur produit cependant une rentabilité des fonds propres élevée (près de 12%), avec néanmoins des disparités suivant la taille des entreprises, et est internationalisée (de l'ordre de 35% de son chiffre d'affaires).

Ainsi, les entreprises de plus de 100 salariés ne sont pas les plus performantes : à l'origine de 90% des exportations, elles concentrent 85% des dettes du secteur et ne génèrent que la moitié des bénéfices et les 2/3 de la valeur ajoutée et du chiffre d'affaires de ce dernier. Ce sont ainsi principalement les firmes de moins de 100 salariés qui génèrent des bénéfices avec près de 50% des bénéfices du secteur, 1/3 du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée.

En tendance, les bénéfices ont augmenté (+ 42%), de même que le chiffre d'affaires (+ 12%). Notons aussi une amélioration de la productivité (de 11 à 20% suivant la catégorie), tandis que la valeur ajoutée est restée conforme à la moyenne décennale.

### ***Industries « Automobile » et « Energie »***

Le nombre d'entreprises est très faible et il est par conséquent difficile de vouloir en tirer des enseignements significatifs. Notons cependant que pour ce qui concerne l'industrie automobile (7 entreprises), la dégradation de la rentabilité économique et financière survenue au cours de la dernière décennie est relativement inquiétante. Il reste, qu'avec, en 2007, un taux de valeur ajoutée supérieure à la moyenne de l'industrie, un niveau d'endettement et une rentabilité des fonds propres satisfaisants, celle-ci a des caractéristiques intéressantes.

Le secteur de l'énergie (18 entreprises, base Diane) quant à lui possède une productivité et une rentabilité des fonds propres supérieures à la moyenne de l'industrie. En tendance, la productivité a nettement progressé (+ 24%, par rapport aux + 4,7% de l'industrie), ainsi que le taux d'exportation (+ 41%, par rapport aux 19,4% de l'industrie).

## Eléments conclusifs

- Le fait que l'industrie ait un poids moindre dans l'économie du Val-de-Marne que celui qu'elle a dans l'économie nationale peut être source d'interrogation pour certains. Mais l'industrie représente toujours l'essentiel des gains de productivité potentiels d'une économie. Il convient par conséquent de la préserver et de la développer, avec des services compétitifs et innovants.
- Contrairement à ce qui est parfois affirmé, le fait d'avoir une spécialisation plutôt généraliste ou plutôt concentrée (le cas du Val-de-Marne par rapport à la France ou encore par rapport à la région Ile-de-France) sur un nombre limité de secteurs n'est pas un facteur explicatif en soi de la plus ou moins bonne compétitivité de l'industrie en général. Les différences de performances industrielles sont davantage à rechercher dans l'organisation de chaque secteur (taille des entreprises, réseaux de sous-traitance, pratiques de l'externalisation), et dans les caractéristiques de leurs offres de produits : différenciation, qualité, etc. Par conséquent, le fait que l'industrie du Val-de-Marne soit plutôt concentrée sur les biens de consommations et dans une moindre mesure sur les biens intermédiaires n'est pas en soi un facteur positif ou négatif pour ses performances économiques et sa pérennité.
- Par rapport aux effets de la crise sur le tissu économique, le fait que l'industrie du département soit relativement spécialisée sur les biens de consommation et soit dotée d'un secteur agroalimentaire non négligeable sont plutôt des atouts, car ces secteurs seront moins fragilisés par la crise que l'industrie automobile, et les industries de biens d'équipement. Ces derniers vont en effet subir des transformations profondes dans les prochaines années, notamment dues aux surcapacités de production à l'échelle européenne et aux fortes évolutions que ces types produits devront subir.
- Le principal facteur de fragilisation du tissu industriel val-de-marnais réside dans le manque de petites entreprises et d'entreprises de taille moyenne (au-delà de 100 personnes). La taille est en effet un facteur clé en matière d'innovation technologique et de présence sur les marchés extérieurs.
- D'une façon générale, en termes d'efficacité économique et de rentabilité économique et financière, les disparités sont importantes et nombreuses d'un secteur industriel à un autre ; ainsi, par exemple, le secteur des biens de consommation semble être le mieux armé, alors que celui des biens intermédiaires est fragile.
- Le territoire du Val-de-Marne combine activités anciennes et activités nouvelles. C'est un facteur positif révélant que la créativité et l'innovation ne se cantonnent pas aux secteurs dits d'avenir. En effet, l'observation des activités industrielles, en général, montre qu'il n'y a pas a priori d'activités condamnées, mais des entreprises qui n'innovent pas assez.

## Deuxième partie : Liens interentreprises et rapport au territoire

### Introduction

Cette synthèse reprend les principaux résultats du volet qualitatif de l'étude réalisée pour le Copac, dans le cadre de l'appel à projet sur les enjeux de l'industrie dans le Val-de-Marne. Elle restitue les principaux apports de l'analyse qualitative des entretiens réalisés auprès d'entreprises et d'artisans du Val-de-Marne, dans les secteurs de la métallurgie, la chimie, le caoutchouc-plastique et la santé.

L'analyse a été centrée sur deux grands axes problématiques : **la question de la localisation des entreprises et de leurs rapports au territoire, et celle des liens interentreprises – relations de partenariats et sous-traitance.**

Les entreprises rencontrées ont été retenues parmi les entreprises recensées dans la base de données Diane : elles ont donc toutes leur siège dans le Val-de-Marne. Les artisans ont été sélectionnés à partir des listes fournies par la Chambre des métiers du Val-de-Marne. Ce choix fait écho à la problématique de l'étude, qui touche au rapport que les entreprises entretiennent avec le territoire, l'enquête ayant été réalisée auprès de dirigeants qui ont de ce fait une certaine capacité stratégique en terme d'analyse et de configuration de leur chaîne de valeur – nonobstant le fait qu'elles peuvent naturellement être des filiales de groupes dont la holding est ailleurs. Ce parti pris rencontre de plus une réalité statistique de l'industrie francilienne, dont le degré d'autonomie est particulièrement élevé<sup>27</sup>.

Deux autres critères ont guidé la constitution de l'échantillon. Il a été convenu avec le comité de pilotage d'enquêter auprès d'entreprises de taille moyenne, dont l'effectif se situe dans la tranche 10-100<sup>28</sup>. Le choix a également été fait de retenir des entreprises qui présentaient une situation économique satisfaisante au moment de l'interrogation de la base.

Nous abordons tout d'abord la question de la localisation géographique des entreprises et, plus généralement, la façon dont celles-ci travaillent et intègrent la dimension du « local » dans leurs modes de fonctionnement (partie 1). Nous revenons ensuite plus particulièrement sur la dimension des partenariats noués par les entreprises du département, en incluant la question spécifique de la sous-traitance (partie 2).

---

<sup>27</sup> Source : Sessi et Scees - EAE 2007 ([http://www.industrie.gouv.fr/sessi/regions/idf/resultats.php?page=r-dd\\_2007.htm](http://www.industrie.gouv.fr/sessi/regions/idf/resultats.php?page=r-dd_2007.htm)) : dans le champ des entreprises industrielles (y compris agroalimentaires et hors énergie) de vingt salariés et plus, le pourcentage de l'effectif des établissements ayant leur siège dans la région (« effectif autonome » dans la terminologie du Sessi), par rapport à l'effectif industriel total des établissements implantés dans la région, est de 93,7 % en 2007. A titre de comparaison, ce même taux est de 66,8% pour la Bourgogne (avec d'importantes disparités sectorielles toutefois), 73,8% pour l'Alsace, 60,6% pour la région Centre, 73,8% pour la Bretagne, ou encore 68% pour la Champagne-Ardenne ...

<sup>28</sup> Ces effectifs correspondent, dans la base de données Diane, à l'effectif total de l'entreprise, agrégé au niveau du siège : celui-ci peut donc regrouper l'effectif du siège proprement dit, et celui d'établissements éventuellement situés en dehors du Val-de-Marne.

## I. Entreprises et Territoires

### 1. S'intéresser à la localisation des entreprises

**La question du rapport de l'entreprise au territoire commence avec la question de son implantation géographique, jusqu'au fait de développer un intérêt spécial pour le niveau local et les ressources qu'il présente pour le développement de l'entreprise.**

Sont ainsi évoqués, pèle mèle : les raisons « historiques » de l'implantation initiale, bien souvent liées à la domiciliation du fondateur de l'entreprise, les raisons du maintien de cette implantation ou les motifs d'insatisfaction, un arbitrage en faveur d'une délocalisation du site de production mais le maintien du siège sur place, un déménagement de Paris vers le Val-de-Marne pour des raisons de coûts immobiliers, l'intérêt de la proximité de l'aéroport d'Orly, le choix d'implantation d'une nouvelle filiale dans un autre département, le choix d'« intégrer » un groupement d'entreprises locales, etc.

Le **lieu d'habitation du dirigeant**, lorsqu'il est le créateur de l'entreprise, décide par exemple largement de l'implantation de cette dernière. Ce critère s'avère bien sûr spécialement important dans le cas des petites et moyennes entreprises. Mais le **lieu d'habitation des salariés**, par exemple en cas de reprise d'entreprise, peut également décider du maintien de son implantation, alors que le nouveau dirigeant réside, lui, dans un autre département francilien<sup>29</sup>. Nous pouvons d'ailleurs noter qu'aucun dirigeant n'a émis, à titre personnel, le souhait de quitter le Val-de-Marne.

**Par ailleurs, l'entreprise a également « son territoire » propre, qui dépend de la façon dont elle territorialise son réseau productif.** Les logiques économiques sont en effet *a priori* très largement indifférentes aux périmètres administratifs des territoires, *a fortiori* à l'échelon départemental:

« les logiques d'entreprise [sont] gouvernées par la nécessité de créer des *assemblages de ressources* qui, d'un strict point de vue économique, ont leur cohérence propre et, de nos jours, forment plutôt des réseaux. Les logiques de valorisation du capital commandent ainsi, tour à tour, des choix d'implantation locale ou, *a contrario*, de déterritorialisation... [Les] *rapports de localisation* [...] relèvent, quant à eux, d'une problématique d'*accès aux ressources* dans le périmètre de l'activité. Les logiques qui président à la constitution de ces ressources n'étant pas exclusivement d'ordre économique, l'entreprise doit composer avec un tissu administratif, un contexte social, des pouvoirs politiques, qui lui assignent une responsabilité eu égard aux ressources qu'ils lui procurent...<sup>30</sup> ».

**Le territoire se présente ainsi comme un lieu d'expression et de tension entre logiques économiques et rapports localisés, comme le montre en particulier l'actualité des délocalisations<sup>31</sup>.** Nous tenterons donc, sur la base de l'enquête réalisée, de situer ou d'informer le cas échéant, quelques-unes des modalités d'intervention que peuvent mettre en œuvre les différents acteurs institutionnels, à la lumière des processus et des fonctionnements d'entreprise analysés.

<sup>29</sup> De façon générale d'ailleurs, il ne faut sans doute pas négliger, en effet, que la localisation des entreprises peut aussi suivre la localisation des ménages. Sur ce point, voir par exemple El Mouhoub Mouhoud, « Mobilité des ménages versus mobilité des entreprises : de nouvelles marges de manœuvre pour l'action stratégique de l'Etat en direction des régions », *Horizons stratégiques*, 2006/1, n° 1, pp. 44-61.

<sup>30</sup> Groupe Thomas, « Négociation sociale et territoires : enjeux et perspectives », *Le Quatre Pages*, n° 3, décembre 2004, Commissariat Général du Plan, p. 2.

<sup>31</sup> « Les collectivités locales, évidemment soucieuses des rapports de localisation, veulent prendre toute leur part aux dispositifs qui permettraient, par exemple, de coupler plus efficacement, en les territorialisant, les opérations de reclassement et de réindustrialisation... Il y a certainement un enjeu à définir des objectifs sociaux partagés dans un territoire et, sur cette base, à imputer des responsabilités sociales aux différents acteurs, syndicats, entreprises, collectivités territoriales, services déconcentrés de l'Etat... Reste à instituer le siège de nouvelles régulations territoriales des relations de travail et d'emploi » (*Ibid.*, p. 3).



## 2. Territorialisation du réseau productif, calcul d'externalités et choix de proximité

Les entretiens indiquent que, dans un certain nombre de cas, l'entreprise semble en quelque sorte comme « posée » là, dans la commune ou sur le site où elle est installée. Le **territoire peut cependant être porteur d'externalités** sur lesquelles l'entreprise peut compter. Celle-ci peut développer des réseaux de proximité avec des clients ou des fournisseurs – au niveau de l'input ou de l'output –, la dimension de la proximité pouvant entrer dans un **calcul en termes de coûts/bénéfices**. La proximité peut aussi être le support à un certain type **d'échange de compétences**, avec les **fournisseurs** par exemple ou avec des **structures de recherche** dans le cas de secteurs fortement innovants

### • Les bénéfices de la localisation liés à l'input

Plusieurs dirigeants ont témoigné de l'importance de **choisir des fournisseurs à proximité, en particulier quand la relation avec le fournisseur est l'occasion d'une collaboration qui influe sur la qualité du produit final, les échanges de compétences**. Le dirigeant d'une société de la transformation du plastique explique, ainsi, les bénéfices de la proximité des fournisseurs que sont, pour lui, les fabricants de moules :

*« Nous sommes d'abord un bureau d'études : le client a une idée, donc la proximité est importante. Tout comme nous recherchons des fournisseurs qui soient proches. Notre principal fournisseur, c'est le mouliste. Il faut discuter avec l'atelier, ensuite faire un essai avec l'outilleur, parce qu'on nous demande des pièces très précises. Donc il y a une mise au point de l'outillage qui est importante, d'où le besoin de proximité. Le bureau d'études étudie la pièce, conseille, fait faire un prototype si le client le veut. La définition du moule et de l'outillage est déterminée selon les caractéristiques techniques et commerciales demandées par le client. Donc le mouliste est notre sous-traitant. Nous concevons le moule en collaboration avec lui : il peut tout à fait dire « il y a un problème... ». Cette relation est primordiale. »* (« Alpha<sup>32</sup> »).

La localisation et le jeu de la proximité peuvent également être associés à des **processus de coopération plus poussés et multi acteurs, dans le cadre de partenariats public-privé**. Sur ce point, à quelques exceptions près, les entreprises ont plutôt formulé des attentes, parfois déçues, qu'elles n'ont réellement témoigné de collaborations de cette nature à l'échelle du département.

*Citons ainsi le cas d'une entreprise de la métallurgie, dont l'activité a un fort contenu innovant – Charlie – et qui a récemment décidé d'implanter sa nouvelle unité hors du Val-de-Marne, dans une zone à forte densité d'entreprises et de centres de recherche spécialisés dans son secteur. Le dirigeant indique que l'entreprise aurait été disposée à discuter avec la région et les collectivités locales, de son implantation actuelle, et des conditions dans lesquelles sa nouvelle unité de production aurait pu être accueillie. Elle a cependant considéré que les conditions de ces échanges n'étaient pas réunies. À l'inverse, sur le site proche de Toulouse pour lequel elle a opté, elle s'inscrit dans un rapport particulier avec différents acteurs locaux, privés – une société détenue par l'un des administrateurs de l'entreprise, conseiller technique au CA – et publics – centres de recherche –, ce qui a finalement décidé du choix d'implantation de sa nouvelle usine.*

Cet exemple conforte l'analyse que proposent **Philippe Moati et El Mouhoub Mouhoud** de la nature des relations entre firmes et territoires, en particulier dans le cas des industries fortement innovantes : « la nature de la relation des firmes aux territoires ne peut se résumer à une attitude de captation par les firmes de ressources territoriales préexistantes, [...] les ressources cognitives spécifiques dont dispose un territoire [étant plutôt] le résultat de processus complexes, mêlant acteurs privés et acteurs publics [... De fait] **la dotation d'un territoire en compétences est, généralement, bien plus le résultat d'un processus de création de ressources que la conséquence d'une dotation initiale**<sup>33</sup> ».

<sup>32</sup> Pour des raisons de confidentialité, tous les noms d'entreprise ont été modifiés.

<sup>33</sup> Philippe Moati, El Mouhoub Mouhoud, « Les nouvelles logiques de décomposition internationale des processus productifs », *Revue d'économie politique*, n° 5, Septembre-octobre 2005, p. 583.

Notre interlocuteur, dans l'entreprise citée précédemment, avait quant à lui poursuivi son propos en indiquant que la région Île-de-France lui semblait moins offensive que d'autres régions pour développer son attractivité : « Dans toute ma carrière, je n'ai pas constaté que l'Île-de-France soit très attractive. [...] Moi, je n'ai jamais été contacté pour me dire : venez... [...] À mon avis, il manque au Val-de-Marne une stratégie. Qu'est-ce qu'on veut attirer ? [...] Il faut aller voir les sociétés pour qu'elles construisent leurs nouvelles usines ici. ». Ce dirigeant poursuivait en indiquant : « Ici, je suis considéré comme une petite entreprise de 40 personnes... le maire ne m'a pas encore reçu... » (« Charlie »).

L'exemple souligne alors, du même coup, l'importance qu'il y a à ce que se construisent *effectivement* des rapports de localisation, associant conjointement entreprises et acteurs locaux, et qui soient en mesure de rencontrer et de croiser la façon dont l'entreprise pense, quant à elle, l'organisation et l'optimisation de son réseau<sup>34</sup>.

Enfin, de très nombreuses entreprises de notre échantillon, et de très nombreux artisans, font appel à **des prestataires extérieurs en matière de comptabilité, des conseils juridiques, ou pour la gestion de la paie**. Aucune, on ne s'en étonnera pas, ne nous a fait part de quelque difficulté que ce soit pour trouver un prestataire qui lui convienne, à Paris ou dans le département.

#### ● Accès à la main-d'œuvre locale et services aux salariés

Plusieurs dirigeants ont témoigné de **difficultés de transport pour leurs salariés**, en particulier dans les zones industrielles, souvent décrites mal desservies en transport en commun. Plusieurs sont également revenus sur le problème de **l'entretien des zones industrielles**, souvent considéré comme insuffisant.

Pour ce qui est de **l'accessibilité des sites**, artisans et entreprises sont pareillement concernés.

*Le dirigeant d'une petite entreprise de métallurgie estime que son secteur géographique est mal desservi en transports en commun : l'entreprise se sent « délaissée par les choix politiques départementaux » en la matière. De son point de vue, cette perte de desserte des zones d'activité, en particulier par le réseau de bus, représente une menace pour ces zones qui risquent fort d'en pâtir. Il ajoute : « c'est [pourtant] capital pour les petites structures car cela peut être un facteur de développement en termes d'accessibilité pour les salariés ». Aujourd'hui, il considère que le territoire ne présente pas un cadre favorable pour le développement des grosses activités. Pour autant, il est très positif sur d'autres points : l'attractivité de ce même territoire pour les très petites activités, le développement économique de la commune, la proximité de Paris qui est stratégique pour l'entreprise en termes de visibilité et d'accès à la clientèle, la proximité des grands axes qui permet aux clients de rejoindre facilement l'entreprise...*

*Dans le cas de la société « India » (fabrication d'outils de précision, utilisés sur des machines outils), l'implantation dans le Val-de-Marne résultait d'une volonté des dirigeants de rapprocher l'entreprise de leur lieu d'habitation, et de lever les contraintes liées à une implantation sur Paris – problèmes de circulation, pression foncière. Aujourd'hui, ses dirigeants considèrent que leur commune d'implantation n'est plus adaptée à leurs besoins, les sens de circulation décidés par les élus locaux complexifiant les circuits de livraisons, voire les rendant impossibles pour certains camions : « Quand l'aménagement urbain ne prend pas en compte les attentes des acteurs économiques, il ne faut pas s'étonner d'une délocalisation des sites industriels », indique le dirigeant. De la même manière, la disparition progressive des commerces de proximité, comme la restauration, est considérée comme autant de contraintes supplémentaires que doit gérer l'employeur, à défaut de trouver une réponse de proximité. La création d'une nouvelle usine en Seine-et-Marne a été le fruit d'une « étude sociale et économique », et une attention particulière a été accordée aux déplacements des salariés. Au plan économique, les atouts du nouveau site sont les suivants : proximité des lycées professionnels avec qui l'entreprise a l'habitude de travailler, surface foncière plus importante permettant si besoin d'agrandir l'usine, fonctionnalité des locaux construits. Enfin, le dirigeant insiste sur le fait que les territoires qui, de son point de vue, font sens au plan du développement économique, et leurs représentants – les métropoles, les Régions, l'État –, devraient davantage organiser et mettre en cohérence les outils permettant de servir le développement des grosses PME industrielles. Le dirigeant pointe notamment : l'offre de formation et le système éducatif ; la qualité du réseau de transport des collaborateurs*

<sup>34</sup> Pour un développement complémentaire sur ce point précis, voir Philippe Moati, Annie Perraud, en collaboration avec Nadège Couvert, « Localisation des firmes et développement local. La survie des entreprises dépend-elle du territoire d'implantation ? », *Cahier de recherche*, n° 159, CREDOC, octobre 2001, p. 30.

et des matières premières ; le soutien au développement à l'international ; le soutien à la **Recherche-Développement** de manière collaborative ou pas ; l'offre de **services de proximité** pour les salariés – commerces de proximité, crèches, offre de soins... – ; l'aménagement du territoire avec une politique foncière adaptée et tournée vers les acteurs économiques mais également pour les salariés. Ce dirigeant précise qu'il est aussi sensible aux politiques qui permettent l'accès à la **propriété** sur des zones géographiques proches des lieux de travail.

En effet plusieurs dirigeants ont témoigné d'**importantes difficultés de leur personnel en matière de logement** (accès au 1 % patronal, accès à la propriété), à proximité de leur lieu de travail.

Pour finir, l'**accès à la main-d'œuvre locale et les éventuelles difficultés de recrutement ont été parfois évoqués**. Les dirigeants d'une entreprise de fabrication de pièces métalliques considèrent ainsi qu'il y a un **problème d'accès aux compétences sur leur métier, et un manque de formations en CFA pour les métalliers en région parisienne**. L'entreprise a des difficultés à recruter. Pour pallier au mieux ces difficultés, elle « prend des jeunes en apprentissage, envoie des salariés en formation et essaie de récupérer des compétences dans des entreprises qui ont fermé ».

#### • Les choix de localisation liés à l'output

Dans un certain nombre de cas, **la proximité au marché est déterminante dans la localisation de l'entreprise**. Elle peut même constituer un **impératif, lorsqu'au produit de l'entreprise est associée une forte dimension « service »**.

*Un artisan du secteur de la santé explique ainsi combien réactivité et rapidité sont importantes dans son métier, qui allie étroitement prestation technique de réparation, traitement en urgence, évaluation in situ du degré de détérioration des pièces, voire même une prise en charge, pour le client, de certaines modalités administratives qui lui sont propres : « On travaille avec les blocs opératoires, donc il faut qu'on puisse faire les devis dans la journée, souvent en urgence. [...] En rapidité, on est meilleur, bien sûr, quand les clients sont sur Paris. Parfois, un bloc nous appelle en urgence, pour une opération le lendemain pour laquelle, par exemple, il leur faut certaines pinces qu'ils n'ont pas [...] Ils savent qu'on traite les choses très vite. [...] Ensuite, il y a des produits que nous ne pouvons pas réparer nous-mêmes, s'il y a des moteurs incorporés par exemple. Dans ce cas, on sert d'intermédiaires entre la clinique ou l'hôpital, et le fournisseur, à qui on renvoie la pièce. Mais au bloc, ils aiment avoir une seule personne pour interlocuteur. [...] Sur le matériel comme sur le mobilier, j'arrive à voir, sur site, en faisant ma propre analyse, ce qui est cassé et ce qu'il est possible de réparer : c'est ce qui fait notre force, cette évaluation. »*

Par ailleurs, la plupart des entreprises a témoigné de l'**intérêt que représentent les infrastructures aéroportuaires et routières du département**. La proximité de l'aéroport d'Orly est en particulier un avantage considérable pour les sièges – mais pas seulement –, où est souvent concentrée une partie des activités commerciales quand l'entreprise a plusieurs établissements. C'est l'un des aspects qui peut contribuer au maintien du siège dans le département, alors même que l'entreprise peut avoir progressivement délocalisé, hors de la région Île-de-France, son activité de production proprement dite.

*La société « Mike » trouve ainsi un avantage au maintien de l'implantation de son siège dans le Val-de-Marne, même si les perspectives d'évolution de l'urbanisme francilien suscitent de nouvelles inquiétudes : « Nous sommes ici pour un moment maintenant je pense, parce que nous avons assez de place pour loger tout le monde. [...] La totalité du personnel habite dans la région. C'est un personnel formé, qui vient pour partie d'autres sociétés qui ont été rachetées progressivement. [...] Nous sommes propriétaires, donc il n'y a pas de problèmes de loyer, ni de voisinage. Mais nous avons constamment des demandes de la part de promoteurs, qui veulent acheter nos locaux pour en faire de l'habitat. Peut-être vendrons-nous un jour, dans le cadre d'un échange de locaux, mais en restant a priori sur la commune. [...] Parmi les problèmes particuliers que nous rencontrons, il y a : le transport et le stationnement pour ceux qui viennent en voiture. Nous n'avons pas d'autres problèmes particuliers pour le moment, mais peut-être viendront-ils plus tard, avec le Grand Paris... parce qu'on s'aperçoit que tout est fait pour l'ouest parisien en termes de transport ; pour nous, il faudra faire une grande boucle... ça risque de poser des problèmes, dans la mesure où, progressivement, les gens vont se mettre à habiter plus loin... Nous sommes bien situés, avec les deux aéroports. Les étrangers qui viennent trouvent que nous sommes assez bien placés, que l'hôtellerie est correcte : pas de problème de logistique donc ».*

**Pour d'autres cependant, le maintien d'une localisation val-de-marnaise du siège de l'entreprise ne va pas sans arbitrages, sans cesse réactualisés... et révisables.** L'un des dirigeants rencontrés signalait ainsi que le coût directement lié à la localisation du siège de l'entreprise, coût figuré par le **ratio immobilier/transport dans sa comptabilité de gestion**, pouvait un jour ou l'autre devenir problématique et appeler une délocalisation complète sur le site de production, en dépit des bénéfices du maintien d'une implantation francilienne :

*« L'usine est en Bourgogne. L'entreprise a racheté plusieurs usines et sociétés ; avant, nous étions sur plusieurs sites, aujourd'hui, nous sommes sur un seul site. Le fait que le siège soit en Île de France découle de raisons historiques. Être en Île de France a des avantages en termes de gestion de stock, de flexibilité, de réactivité, de disponibilité de personnel compte tenu du bassin d'emplois de l'Île de France. Le réseau routier étant très centralisé, c'est mieux économiquement. C'est d'autant plus important quand le client nous dit : il me faut tel produit pour dans une semaine... ou dans deux jours... Le problème, c'est le ratio immobilier/connexion transports. Le siège, qui est donc ici pour des raisons historiques, pourrait être à l'usine. Si c'était plus intéressant en termes de fiscalité... on va ailleurs. Ca peut se décider ici, comme ça peut être décidé par nos actionnaires. » (« November »).*

**La localisation peut être également l'objet de discussions avec un client, un donneur d'ordre, à la demande de ces derniers.**

*Citons ici cette entreprise sous-traitante dans le secteur du caoutchouc-plastique qui, sollicitée à diverses reprises par ses clients pour venir s'implanter à proximité de leur site de production, s'y est toujours refusée, résistant en particulier aux demandes répétées de certains de ses donneurs d'ordres de venir s'installer à proximité de leur site de production, dans le cadre de technopôles spécialisés sur leur métier... Pour cette entreprise, si la région Île de France a leur préférence, les choses restent manifestement très ouvertes pour l'implantation d'un nouveau site de production : « Il faut être près de grands axes. Le critère, c'est de ne pas être dans la campagne. Mais sinon... Nantes, IDF, peu importe... même si on préfère être en IDF ». Pour autant, l'entreprise en question n'entretient pas « d'indifférence » à son territoire d'implantation. Elle a même manifesté un intérêt particulier pour des formes de mutualisation de compétences, à l'échelon local.*

Mis en forme

À l'inverse, il est frappant de constater combien **certaines entreprises semblent se « territorialiser » principalement à travers le lien privilégié qu'elles entretiennent avec un grand donneur d'ordre**, sans que cela n'implique pour autant une proximité géographique avec ce dernier.

*C'est le cas de l'entreprise « Hotel », qui fabrique des pièces électromécaniques pour des applications protégées par le secret défense. Celle-ci est implantée dans les locaux qu'elle habitait, à l'origine, le créateur de la société ; elle y est toujours restée. Elle a profité du départ de voisins pour s'agrandir sans déménager. Le critère de proximité géographique, qu'il s'agisse du choix des fournisseurs ou des sous-traitants spécialisés, n'est jamais déterminant. Les contraintes techniques des produits et les cahiers des charges très précis établis par le client, décident du choix des partenaires. Le transport des produits lui-même, les contraintes et les coûts qu'il pourrait occasionner, ne conduisent pas davantage à faire de la proximité géographique un critère qui compte : « Ils [le client] ont un centre en Île de France qui organise les navettes entre leurs différents centres. Et s'il y a une urgence, nous avons ici un chauffeur en cas de besoin. Tout est très organisé en fonction des besoins du client... ».*

Mis en forme

#### ● Politiques d'attractivité et localisation des entreprises

Les **politiques d'attractivité que peuvent mettre en place les territoires** visent à identifier, renforcer et **valoriser les atouts d'un territoire**, ces ressources locales qui deviendront autant d'externalités intéressantes pour les entreprises. Mais il ne faut pas négliger le fait que cela nécessite une **attention particulière à tout ce qui relève de l'ordre du rapport, de la rencontre entre entreprises et territoire**. En effet, les ressources d'un territoire ne peuvent être envisagées comme un « stock » déjà là. Il faut au contraire les concevoir « en dynamique », en s'intéressant donc aux processus par lesquels elles se constituent et se renforcent. **C'est dire, d'une certaine manière, que les « politiques d'attractivité » des territoires doivent certainement s'intéresser, et s'adresser explicitement, aux liens inter-entreprises, et aux liens entre l'entreprise et le territoire.** Nous rejoignons sur ce point le constat d'une étude réalisée en 2001 par le Conseil National des Économies Régionales et le cabinet

KPMG<sup>35</sup>, qui a notamment montré que 80 % des entreprises s'installant dans un territoire y avaient déjà des **liens antérieurs** (familiaux, amicaux, clients, actionnaires...).

Au-delà de ces premiers éléments explicatifs de la localisation des entreprises, il faut par ailleurs noter que **certaines entreprises peuvent développer un intérêt plus particulier encore pour le local**. C'est notamment le cas lorsqu'une entreprise se met à « isoler » le local comme un point de passage obligé pour elle, comme un vecteur par lequel va pouvoir s'opérer par exemple une bifurcation dans son modèle économique, etc.

### 3. Les vertus du « local »

Cette seconde partie repose sur le repérage et l'analyse de processus qui nous semblent plus « embryonnaires », mais tous les acteurs concernés ici parlent du territoire d'une façon qui pourrait faire de ce dernier le support d'innovations importantes, pour l'avenir des entreprises et de l'emploi.

#### • Pérenniser les entreprises, équilibrer les business models

Protéger l'entreprise, **lui permettre de durer, assurer son développement à venir** : dans certains cas, il semble que **le local soit identifié comme un « milieu » susceptible de protéger l'entreprise** – au moins dans certaines phases de son développement –, parce qu'il peut devenir le **lieu où se montent des partenariats**, mais aussi où **l'entreprise peut disposer d'informations** qu'elle ne serait pas toujours en mesure d'identifier et de réunir à elle seule.

*Les quelques dirigeants qui ont témoigné dans ce sens l'ont notamment fait en évoquant les bénéfices qu'ils attendent de leur participation au Système Productif Local Mécatronic. Un autre dirigeant – qui n'est pas membre de Mécatronic – a, quant à lui, plutôt abordé ces questions en creux, sous forme de souhaits ou de projets qui n'étaient pas encore réalisés au moment de l'enquête.*

Dans ces différents cas, **la dimension de la projection vers l'avenir et le souci de la pérennité à long terme de l'entreprise sont particulièrement présents**, les dirigeants insistant par ailleurs sur la difficulté de devoir gérer et développer l'entreprise avec une visibilité à moyen terme qui s'est, de leur point de vue, considérablement réduite.

*Au début des années 1990, Pierre Veltz indiquait ainsi : « Mon hypothèse est que [la recherche de flexibilité de long terme] constitue la variable principale dans le jeu de critères qui commande aujourd'hui le rapport des firmes aux territoires. [...] Cette recherche, activée par la formidable montée de l'incertitude qui rend aujourd'hui les outils traditionnels de prévision et de planification obsolètes, se manifeste elle-même sous des formes diverses. En positif : recherche de stratégies et d'organisation qui maximisent les opportunités, notamment par la multiplication tous azimuts des « capteurs » qui relie la firme à ses environnements [...]. En négatif : minimisation systématique des risques encourus, par externalisation des activités non stratégiques et par verrouillage de l'accès aux ressources considérées comme stratégiques<sup>36</sup> ».*

Cette **recherche de « capteurs »**, tout comme la **perspective de nouer des partenariats multiples et variés**, sont peut-être plus présentes dans les témoignages des dirigeants qui ont fait le choix d'entrer dans des **rapports plus poussés avec le local**

*« Nous avons des partenaires avec qui on est en relations étroites : la CCI, la DRIRE, l'ADEME, l'Agence de bassin, Mécatronic [système productif local]. [...] Nous sommes très en contact avec Mécatronic : ça permet d'étendre notre tissu relationnel, d'aller à la pêche aux bonnes informations parce que ce sont des interlocuteurs de proximité et compétents, et s'ils n'ont pas directement la compétence ils savent nous mettre en relation avec les personnes spécialisées, donc nous savons mieux où nous allons. C'est vrai que ça prend du temps, mais on s'aperçoit maintenant, avec le recul – parce que ça fait des années –,*

<sup>35</sup> Jacques Godron (consultant national KPMG Collectivités Territoriales Secteur Public), « On connaissait leur existence, mais pas leur force... », *Inter Régions*, Numéro spécial Congrès du CNER, n° 238, septembre-octobre 2001.

<sup>36</sup> Pierre Veltz, « D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires », *Revue économique*, n°4, juillet 1993, pp. 681-682.

*que c'est non négligeable. Ça permet par exemple de bénéficier de formations quasi gratuites sur un domaine bien spécifique... [...] Je crois que les PME... on parlait tout à l'heure de gens qui sont un peu isolés... je crois que c'est aussi parce qu'ils ne prennent pas le temps d'aller chercher l'information là où on peut la puiser, avec un renforcement des compétences, soit du chef d'entreprise soit du personnel, même sur le plan administratif, parce qu'il y a plein de choses qu'on méconnaît, bien sûr, c'est trop difficile et trop vaste... [...] Je crois que si beaucoup de PME sont parfois en difficulté ou en retard, c'est parce qu'elles manquent parfois de disponibilité dans leur façon de gérer le temps pour participer à un certain nombre de choses.» (« Oscar »).*

**Retenons la dimension du « fonctionnement » mise en exergue** de la localisation : celle-ci est à la fois présentée comme une contrainte pour l'entreprise – *ça prend du temps* – et comme une condition nécessaire pour pouvoir accéder aux bénéfices que peut offrir l'investissement dans des relations avec les acteurs locaux – *il faut prendre ce temps*.

Mais il n'a sans doute pas *toujours* fonctionné ainsi : il est certainement des *moments* où la localisation peut prendre de l'importance, acquérir une valeur particulière dans la *trajectoire* d'une entreprise. **Le local peut ainsi devenir un « outil » parmi d'autres pour équilibrer – ou rééquilibrer – un business model et assurer la pérennité de la structure, un « milieu » propice.** Le même dirigeant évoque la façon dont il envisage l'avenir, son souci de préserver de l'emploi, la « bifurcation » que cela le conduit à opérer et le rôle que peuvent jouer des dispositifs localisés :

*« L'actionariat de la société est familial à l'origine, puis un distributeur est entré dans notre capital. Cela nous a évidemment permis de continuer à assurer notre développement... qui allait dans le sens de ce que ces gens-là souhaitaient pour assurer leur propre développement. Voilà une véritable synergie entre deux entreprises très étroitement liées. [...] Mais nous consacrons [aussi une grande partie de notre énergie à] trouver de nouveaux clients, de nouveaux marchés, de nouveaux segments. [...] Il y a maintenant beaucoup de jeunes parmi nous, et la stratégie de l'entreprise c'est d'assurer la pérennité au travers du développement. [...] Quand il y a 15 emplois en jeu, avec des jeunes, on a une responsabilité envers eux pour que l'entreprise perdure le mieux et le plus longtemps possible. Il faut toujours aller de l'avant et se battre. [Les initiatives au plan territorial peuvent être une ressource ?] Aussi. **Ca fait partie de la trousse à outils, oui, tout à fait** » (« Oscar »).*

Mais dans l'intérêt que cette entreprise porte au SPL, il y a aussi le souci de contribuer au développement d'autres entreprises, plus jeunes ou plus petites. La responsabilité est partagée ; **il s'agit de se « mettre un peu au service des autres ».** Ainsi, **l'entreprise s'intéresse à la façon d'augmenter les ressources des autres entités qui peuplent, près d'elle, le local.** Dans le cas du SPL Mécatronic, cela se traduit en particulier par la constitution d'un vivier de compétences variées, que la proximité géographique et la complémentarité des entreprises membres doivent permettre d'enrichir et de consolider.

*« Les membres de Mécatronic sont sur tous les métiers. Le but c'est de créer une synergie de compétences et de savoir faire, avec des entreprises extrêmement diversifiées et variées qui couvrent 90 % des marchés. L'association des compétences des uns avec les autres, fait que l'on peut accéder à des marchés. L'autre aspect est financier : de part le tissu relationnel étroit (chambre de commerce, chambre de l'artisanat, etc.) ce sont des gens qui sont capables de mener à terme un projet soit de création d'entreprise ou de micro-entreprise, ou de développement d'entreprise. [...] C'est long, parce que des projets ne sortent pas tous les jours... mais, on a un annuaire, un vivier de compétences : ce que je ne sais pas, ce que je ne maîtrise pas, je sais que je peux aller le chercher parce que j'ai un interlocuteur, qui est dans tel domaine très précis, qui lui en a la maîtrise, et qui va m'aider. [...] Ça peut se passer] à tous niveaux : avec un fournisseur potentiel, un client potentiel. Mais en même temps ça peut-être dans une dimension supérieure, un apport de compétences dans le cadre de la mise au point d'un produit ou d'un process par exemple. Et le but est d'être le plus large possible en termes de segments de métiers et de compétence, sans aller jusqu'à des tailles d'entreprises trop importantes, sinon les plus gros risquent de manger les plus petits, et au contraire de phagocyter, de vampiriser le savoir faire des entreprises. C'est pour cela que dans ce type d'association, les gens essaient de mettre en phase des entreprises de taille similaire. [...] Ici, c'est vraiment de la synergie, à la fois technique, commerciale... relationnelle. [...] Et pourquoi pas à cette occasion rencontrer un créateur, un jeune ingénieur, qui a mis au point un produit, un process, qu'il n'a pas les moyens de financer, qui n'est pas suivi par les banques : l'ensemble des participants va chercher des solutions et l'intégrer pour le tirer vers le haut, et lui permettre ensuite*

*d'exploiter. [...] Donc c'est bien au départ un échange, une synergie de compétences, qui développent sur du business. » (« Oscar »).*

Une structure comme le SPL peut donc permettre à des entreprises de taille modeste de reconfigurer leur réseau et « d'approcher sans risque », par exemple, de plus gros donneurs d'ordre en mettant en place un cadre qui protège les PME. Notons par ailleurs que les entreprises qui entrent dans des rapports de localisation plus accentués sont peut-être des entreprises en transition, ce qui les conduit à rechercher de nouvelles ressources, voire un nouveau modèle. On peut également se demander si l'engagement dans des rapports plus soutenus avec le local ne suppose pas, de la part des entreprises, un mode de fonctionnement auquel elles ne sont généralement pas préparées. **Il y aurait alors une responsabilité particulière à assumer, d'incitation, de sollicitation, voire de soutien, de la part des acteurs territoriaux – c'est d'ailleurs bien ainsi qu'a pu se développer le SPL...**

*Citons un autre exemple, celui d'une petite entreprise artisanale de la métallurgie qui souhaiterait entrer dans des relations de proximité avec d'autres entreprises implantées localement, ou des collectivités territoriales[...] Ils intègrent dans un réseau qui leur permette : de développer des partenariats commerciaux, de rencontrer d'autres chefs d'entreprises de taille similaire connaissant des difficultés ou non, de pouvoir échanger sur des bonnes pratiques, des conseils RH. Ces dirigeants ont par ailleurs mis en place, depuis leur arrivée, des actions de formation de mise à niveau [...] Ils signalent à cet égard que l'offre de formation disponible sur le territoire, n'est pas adaptée à ce qu'ils recherchent – métiers de monteurs sur presse, d'outilleurs. Enfin, ils désireraient se former eux-mêmes à la commercialisation et à la GRH et indiquent à ce propos que les offres de la CCI et de la CMA en la matière sont trop chères, d'où les attentes qu'ils formulent vis-à-vis d'un éventuel réseau d'entreprises local.*

L'enjeu est tout à la fois d'avoir **accès à un réseau d'entreprises** qui leur soient proches, dans tous les sens du terme, de trouver peut-être par ce biais de nouveaux fournisseurs et clients situés à proximité, et de renforcer certaines dimensions de la « **fonction employeur**<sup>37</sup> » en interne – des actions de formation par exemple.

#### • Soutenir la fonction employeur

**La fonction d'« employeur » peut être diversement prise en charge par un « entrepreneur ».** Plusieurs témoignages vont dans ce sens, notamment dans les petites entreprises, fortement représentées dans notre échantillon, comme dans le département. En effet, **la qualité d'entrepreneur**, qui renvoie à l'action d'entreprendre, **ne se confond pas avec la qualité d'employeur**, qui renvoie à la prise en charge de la responsabilité de l'emploi. **La capacité à être employeur s'acquiert**<sup>38</sup>. L'un de nos interlocuteurs souligne ainsi que le fait d'agrandir l'entreprise, en termes d'emplois, n'est pas un choix anodin, et que beaucoup d'entrepreneurs ne le font pas :

*« Donc à un moment il faut se dire : est-ce qu'on aide au développement des boîtes pour qu'elles soient plus grosses... mais la mentalité française, c'est beaucoup d'entrepreneurs qui montent leur société, qui font des start-ups, et qui les revendent à des américains en faisant une plus value puis ils arrêtent le métier. [Pour moi, faire grossir l'entreprise] c'est une question de rentabilité. Il y a des seuils : le seuil de 50, ensuite le seuil de 100. Et les infrastructures pour gouverner 50 personnes, c'est la même chose que pour 30 ou 40 personnes, à peu près. Par contre pour 100 personnes, ce n'est plus la même infrastructure que pour 50. Dans une société il y a des paliers difficiles à passer. Alors que par exemple j'ai un*

<sup>37</sup> On peut distinguer, en effet, l'identité d'entrepreneur et l'identité d'employeur : L' « identité d'entrepreneur (résultats – marchés/produit) conduit [l'entreprise] à envisager l'emploi dans une problématique de coordination et de performance des compétences collectives, et [l']identité d'employeur constitue le vecteur de certaines formes d'obligations sociales, notamment l'édiction de règles et de normes vis à vis de ses employés. Dans le modèle de gestion de l'emploi dominant antérieurement, c'est le statut d'employeur qui structurait largement la définition des politiques de main-d'œuvre [en particulier dans les grandes entreprises]. Les politiques d'emploi (...) permettent aujourd'hui de faire émerger d'autres repères pour la gestion de l'emploi. Ces repères pour l'essentiel se construisent dans le cadre d'une problématique d'entrepreneur dominée par les critères de compétitivité et une coordination des compétences », Martine Burdillat, « Gouvernement de l'emploi et gestion du travail », *Cahiers du Gip Mutations Industrielles*, n° 63, 1<sup>er</sup> septembre 1992, p. 12.

<sup>38</sup> Laurent Duclos, « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur », *Metis Correspondances européennes du travail*, 1<sup>er</sup> juin 2007 ([http://www.metiseurope.eu/l-rsquoentrepreneur-ne-fait-pas-l-rsquoemployeur\\_fr\\_70\\_art\\_128.html](http://www.metiseurope.eu/l-rsquoentrepreneur-ne-fait-pas-l-rsquoemployeur_fr_70_art_128.html)).

concurrent à Lyon, ils sont 8, ils n'ont qu'une seule machine, et ils font des prix de 30 % inférieurs. Et ils vivent correctement. D'abord ils ne construisent pas une usine comme la nôtre, ils ont un atelier qui n'est pas aussi... Ils n'ont pas les mêmes besoins. [...] Nous... c'est le côté high tech, et on a envie de grossir... (« Charlie »).

L'une des responsables d'une petite société du secteur médical, qui fabrique et vend de l'appareillage pour handicapés, témoigne également de **la faible propension des toutes petites entreprises à grossir**... Enfin, le dirigeant de l'entreprise « Oscar » insiste tout particulièrement sur la **difficile position des « PME-employeurs » qui assument pleinement la responsabilité de l'emploi**, et peuvent même porter une attention particulière à la *qualité* des emplois créés, mais **pour qui grossir** au-delà d'un certain seuil, devenir un « plus gros employeur », **ne va pas de soi**...

« Nous avons eu un turn-over assez important ces 5 dernières années sur certains postes de travail [...] On a essayé de rendre le poste plus attractif, on l'a valorisé via la rémunération et des primes. On a également diminué la pénibilité, formé les gens pour éviter de se blesser, et on a formé quelqu'un à la supervision pour que les gens soient moins seuls sur ces postes. Donc maintenant, on a une équipe motivée, stable. C'est important pour la cohésion de l'entreprise. C'est vrai aussi qu'en termes de recrutement, nous avons mieux ciblé les personnes, élargi les choses, et passé plus de temps à rencontrer les personnes à recruter. Nous avons des gens qui grimpent en compétences, qui deviennent autonomes et responsables, c'est important pour nous. On ne veut surtout pas faire du paternalisme. [...] A l'heure d'aujourd'hui, qui embauche ? Ce sont les PME. Ce sont les PME qui luttent contre le chômage, elles sont en première ligne. Et paradoxalement ce sont elles qui ont le maximum de contraintes. [...] Travailler avec 20 ou 30 personnes ça ne me ferait pas peur. Mais je n'irais pas au-delà, parce qu'après la machine est trop lourde, à mon sens. Je ne me verrais pas travailler à plus de 25 ou 30 personnes. C'est déjà difficile d'avoir une excellente cohésion de groupe quand on est 15 ou 16 personnes... [...] Nous ce qu'on recherche c'est l'autonomie et la responsabilité de chaque opérateur et opératrice. Je pense que diriger une entreprise de 50, 60, 80 personnes, c'est tout autre chose, c'est une autre structure, c'est une autre formation, et je pense que chez nous, de toute façon, personne n'a la compétence pour manager un groupe aussi important de ça. Une vingtaine de personnes à manager, ça pas de problème, on sait faire, au-delà c'est beaucoup plus compliqué. Et si on veut bien faire, il faut maîtriser. Moi je pars de l'idée qu'il ne faut jamais demander aux autres ce qu'ils ne sont pas capables de faire. » (« Oscar »).

Ces quelques exemples indiquent que la capacité à être employeur, que l'on peut appeler « employeurabilité<sup>39</sup> » est bien le fruit d'un certain fonctionnement de la part de l'entreprise. Nous retrouvons ici l'importance qu'il convient d'accorder à la dimension du « fonctionnement », que nous évoquions déjà lorsque l'un de nos interlocuteurs expliquait combien une PME pouvait gagner à investir dans des rapports de proximité avec les acteurs locaux – un fonctionnement qui demandait du temps. Le local apparaissait alors comme un soutien à l'entrepreneur. Dans le Système productif local dont il était question, le soutien à la fonction employeur, en revanche, est relativement peu apparu dans les entretiens, si ce n'est sous l'angle de l'accès facilité à des formations, à des tarifs préférentiels.

Si les entreprises qui connaissent à un certain moment de leur trajectoire un degré de localisation plus important, sont des entreprises qui s'interrogent également sur leur propre fonctionnement pour assurer

<sup>39</sup> Laurent Duclos, « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur », *Op. cit.*

Ce terme, qui permet de s'intéresser à la capacité de l'employeur, fait écho au terme d'employabilité, centré quant à lui sur les capacités du salarié. Laurent Duclos insiste sur l'importance de cette distinction, pour repenser les politiques de l'emploi, à l'échelle nationale ou européenne : « Il semble qu'il n'y ait pas de politique d'emploi digne de ce nom sans couplet sur « l'employabilité » du salarié. Les réformes du marché du travail focalisent ainsi surtout notre attention sur les facteurs qui déterminent l'offre de travail, quand elles ne se contentent pas de cibler les comportements de recherche d'emploi. Côté demande de travail, nous ne savons rien sur la façon dont est répartie la capacité à assumer la fonction d'employeur ou la volonté de la développer. Qu'est-ce qui définit « l'employeurabilité » ? L'entreprise réduite à l'entrepreneur est-elle dans une phase de son développement ou le point d'aboutissement d'un projet consistant à créer son propre emploi ? Dans les « autres entreprises », les pratiques d'externalisation du risque d'emploi (intérim, sous-traitance, vrais-faux indépendants, etc...) ne consacrent-elles pas une dissociation définitive de la figure de l'entrepreneur et de la figure de l'employeur ? Comment ré-internaliser, dans l'entreprise, la responsabilité de l'emploi ? L'Europe doit inventer un nouveau pilier de la politique de l'emploi et développer à côté de « l'esprit d'entreprise » – deuxième pilier historique de la stratégie européenne pour l'emploi – la capacité d'employer : il faut développer « l'employeurabilité » ».



la pérennité de leur structure et de ses emplois, il y a peut-être ici une indication à saisir, pour les acteurs territoriaux. Il s'agirait **d'accompagner l'entreprise pour lui permettre d'accéder à certains fonctionnements**, de renouveler ses fonctionnements présents, au bénéfice d'un accroissement de ses propres capacités d'entrepreneur et d'employeur – son « employeurabilité ».

*Comme le suggère Laurent Duclos, il s'agirait bien en effet « de développer dans le réseau productif local, une prise en charge concertée de l'environnement « créateur » d'emploi<sup>40</sup> », c'est-à-dire de mettre en place des dispositifs susceptibles de contribuer à « une gestion des capacités de fonctionnement des entreprises, de leur capacité à être employeur ou employeurabilité<sup>41</sup> ».*

À cet égard, le fait que les employeurs de proximité soient des entreprises sièges, de taille modeste, n'est évidemment pas neutre quant à la possibilité des acteurs locaux de les approcher et de les intéresser. En pratique, « ce qui pourrait être visé à travers ce concept d'employeurabilité, c'est par exemple le **développement de prestations d'accompagnement de la petite entreprise**. Il s'agirait moins de cibler ces dernières sur la création d'entreprise stricto sensu que, précisément, **sur cette dimension fonctionnelle de l'activité relative à l'établissement et à l'administration de la relation d'emploi**. On peut penser que l'objectif d'améliorer la « qualité de l'emploi » serait tout autant concerné que celui d'augmenter le volume de l'emploi dans les entreprises<sup>42</sup> ». Il s'agirait en quelque sorte d'« équiper » le local, au bénéfice des entreprises et des salariés du territoire<sup>43</sup>. Cette analyse et ces pistes font écho, d'une certaine manière, au point de vue que formulait l'un de nos interlocuteurs, fin connaisseur du tissu d'entreprises val-de-marnais, et du territoire Seine-Amont en particulier. Celui-ci, revenant sur l'expérience du SPL, précisait la façon dont il conviendrait, selon lui, d'accompagner les petites entreprises.

*« Ici, le tissu industriel n'avait plus de lien, donc on a essayé de le reconstituer via le SPL. Les sous-traitants ne se connaissaient pas. Or dans la mécanique par exemple, ils ne sont jamais complètement concurrents. Maintenant, au sein de Mécatronic, il y a un lien de confiance qui s'est rétabli. [...] Mais le SPL n'est pas reconnu par les donneurs d'ordre. Il n'y a pas de donneur d'ordre qui consulte Mécatronic. [...] Avec Mécatronic, on a une logique métiers : si un métier manque, on va le chercher, même hors département, pour avoir un réseau un peu complet. C'est cette complémentarité qui fait la cohésion. [...] Il y a aussi une dimension de proximité dans le SPL, pour que les entreprises viennent aux réunions, de même qu'il faut que le nombre et la taille des entreprises ne soient pas trop importants. 100 entreprises, par exemple, ce serait trop. On ne peut pas, par exemple, avoir toutes les entreprises de la mécanique dans le SPL Mécatronic. [...] Je pense qu'il faudrait mieux mettre les financements dans l'animation, pour créer des liens entre les entreprises – c'est ce qu'elles attendent –, plutôt que de financer des projets. Il faudrait financer du fonctionnement, plus que de l'investissement » – conseiller de bassin d'emploi, CRITT Méca.*

Enfin, l'intérêt pour le local peut également s'exprimer sur un autre registre, celui de la production en continu d'un certain type d'informations, intéressant et associant les entreprises et les acteurs institutionnels du territoire.

### ● Exercer une vigilance et favoriser les liens interentreprises

L'un de nos interlocuteurs a ainsi suggéré qu'il pourrait y avoir un intérêt particulier, pour les entreprises implantées sur le territoire, à ce que soit maintenue une sorte de **veille sur l'évolution des entreprises locales et leurs difficultés éventuelles, afin de favoriser, le cas échéant, les conditions de la reprise de ces entreprises, au bénéfice de repreneurs de proximité et par conséquent du maintien des emplois sur le territoire**. Quelle responsabilité sur l'emploi pourrait s'exercer *au-delà du seul périmètre de l'entreprise*, qui associerait les acteurs économiques et institutionnels locaux ? Le dirigeant que nous avons rencontré développe ainsi son point de vue :

<sup>40</sup> Laurent Duclos, « La flexibilité et la question des sécurités adéquates », *La Revue de l'IREs*, n°63, 2009/4 (<http://www.ires-fr.org/images/files/Revue/Revue63/R63-3.pdf>).

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> Laurent Duclos, « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur », *Op. cit.*

<sup>43</sup> Ne peut-on pas voir là une forme particulière, une déclinaison spécifique de « l'accompagnement des transitions moléculaires » dont parle Pierre Veltz et qui constitue, selon lui, le problème des territoires aujourd'hui ?

« Là où il y aurait vraiment un intérêt [à organiser des choses au niveau local], c'est dans tout ce qui est transmission d'entreprises. Il y a toujours un aspect de confidentialité, et en même temps, il y a peut-être des entreprises dans des métiers proches du mien que je ne connais pas dans le Val de Marne, des cessions ou des choses qui se passent, et là effectivement la proximité serait intéressante. Parce que pour les cessions, les mouvements, en termes de transfert du lieu d'emploi, le fait qu'on soit dans le même département ça aide un peu... Tout le monde se plaint de l'aspect délocalisation, mais qui fait quoi pour favoriser la continuité de la localisation ? Alors bien sûr, quand c'est Continental qui ferme et que le préfet est prévenu, il y a des efforts qui sont faits. Mais quand ce sont des petites PME que personne [ne connaît]..., avec des savoir-faire, etc. [...] Le département pourrait mettre en place une cellule économique ... Ca implique une vraie connaissance du tissu... [...] Et puis vous avez une problématique de concurrence. À partir du moment où vous avez une entité qui est dans un secteur proche, vous n'avez pas envie d'aller raconter vos problèmes... sauf si c'est dans un cadre, avec quelqu'un au milieu. Or ce quelqu'un au milieu pourrait être du département... C'est une interface, un rôle d'intermédiaire. [...] Dans les branches professionnelles, soit les gens se connaissent et vont aller naturellement exposer leurs difficultés, en disant « tiens, je te fais confiance, écoute, là on sait faire, on est entre nous, etc. »... Mais souvent il y a une réticence, le chef d'entreprise ne veut pas aller raconter ses problèmes ; donc le fait d'avoir des structures départementales de conseil ou d'écoute, ou qui organisent l'anonymat, ça c'est quelque chose qui est important. [...] À l'échelle des départements, vous avez des clubs export, innovation... ok. Maintenant, est-ce qu'il y a véritablement une organisation qui est connue et dont la mission est de perpétuer la localisation ? [...] On dit que la police doit connaître le terrain, je pense que ça doit être la même chose pour ces organismes, s'ils ont de véritables ambitions d'action. Il faut aller au contact. Le problème, en France c'est qu'on est tout de suite marqué par des dimensions politiques et les gens deviennent très sectaires... mais il faut faire un peu abstraction de ça » (« November »).

**La capacité d'anticipation et de prévention suggérée ici repose avant tout sur une connaissance fine du territoire et de ses entreprises, connaissance qui doit être sans cesse réactualisée.** Il s'agirait ainsi d'organiser un cadre de rencontre entre les entreprises et les collectivités territoriales, susceptible précisément de contribuer à l'actualisation, en continu, de cette connaissance du tissu industriel du territoire, mais aussi de permettre des rencontres entre les entreprises, dans lesquelles les collectivités locales pourraient être amenées à jouer un rôle particulier. On retrouve, dans ces suggestions, la nécessité de personnaliser le contact avec les entreprises, sur laquelle certains chercheurs ont également insisté, à l'appui d'une étude réalisée sur deux cas de mutations industrielles à l'échelle territoriale<sup>44</sup>.

*Pour ces auteurs, si l'intervention des acteurs locaux doit permettre de personnaliser la relation aux entreprises, il convient également de concevoir cette intervention en dynamique et de la penser comme une vigilance, davantage même qu'en termes d'anticipation : « Il nous semble qu'il y a derrière cette notion d'anticipation une vision presque météorologique des phénomènes. Or [sur le terrain, on voit qu']à l'inverse, c'est en organisant la vigilance sur l'évolution des situations des industriels du territoire qu'on peut construire avec eux des stratégies d'ancrage qui pourront prévenir, dans certains cas, les restructurations douloureuses. L'organisation de cette vigilance est fondée à la fois sur une connaissance approfondie des évolutions spécifiques des filières représentées sur le territoire, mais aussi sur des contacts interpersonnels suffisamment fréquents avec les industriels, pour jauger leurs points faibles, leur proposer des moyens de les surmonter, et les aider à construire les argumentaires efficaces vis-à-vis de leurs sociétés mères<sup>45</sup> ».*

L'exercice de cette vigilance, adossé à l'intervention des acteurs locaux, s'opère à l'articulation entre les logiques d'entreprises et les rapports de localisation. À l'évidence, en effet, l'intérêt qu'une entreprise peut trouver à la constitution d'une information relative aux entreprises en difficulté sur le territoire, est aussi guidé par une logique d'agencement ou d'extension de son réseau productif au moyen d'un éventuel rachat d'entreprises locales. Un autre dirigeant interviewé a d'ailleurs témoigné en ce sens, confirmant l'intérêt d'une information qui pourrait aider à la reprise d'entreprises locales. Mais il est essentiel d'instaurer un cadre neutre au « rapport de localisation » qui peut s'établir entre entreprises et collectivités territoriales, pour que la parole des uns et des autres se libère. C'est une sorte de capacité de régulation qui est sollicitée de la part des collectivités territoriales et des acteurs locaux, en tout cas

<sup>44</sup> Franck Aggeri, Frédérique Pallez, « Restructurations, délocalisations : les nouvelles formes de l'action territoriale », *Revue de l'IREs*, n° 47, 2005/1, pp. 235-256 (<http://www.ires-fr.org/images/files/Revue/R47-12.pdf>).

<sup>45</sup> *Ibid.*, p. 251.

un rôle d'*impulsion* pour qu'une régulation collective parvienne effectivement à s'instaurer, au bénéfice des entreprises et des salariés du territoire.

- **Informier et agir au bénéfice de l'emploi local**

Le témoignage précédemment cité comporte également une attention particulière aux PME et à leurs salariés, dont les **trajectoires d'emploi** ne sont pas toujours moins heurtées que celles des salariés des grandes entreprises en restructuration, mais sont assurément moins médiatisées. **La question de la responsabilité de l'emploi à l'échelle locale et des conditions de la mobilité professionnelle dans le département, vient ainsi s'articuler à celle du développement et du « maintien de la localisation » des entreprises du territoire.**

*Ce point renvoie à une tendance plus générale, que Franck Aggeri et Frédérique Pallez tiennent aujourd'hui pour une véritable nécessité pour l'action économique et sociale de long terme, à l'échelle des territoires : celle d'un **inévitabile rapprochement de ces deux « objets de gouvernement » que sont les « trajectoires individuelles » et les « trajectoires économiques d'un territoire »**<sup>46</sup> : « En fait, articuler logiques de court et de long terme requiert de dépasser la représentation traditionnelle de l'action publique qui consiste à raisonner sur deux objets distincts : l'emploi et l'entreprise. D'un côté il est question de sauver des emplois, de reclasser les personnes, de l'autre, d'aider ou de créer des entreprises. Cette séparation, très ancrée dans les représentations, est renforcée par les découpages administratifs et juridiques. [...] Du point de vue de l'action collective, [trajectoires des individus et trajectoires économiques d'un territoire] sont [...] indissociables : les trajectoires individuelles prennent sens par rapport aux spécificités du territoire, tant sur le plan des qualifications recherchées par ses entreprises que sur celui de l'offre de formation disponible ; réciproquement, les trajectoires économiques d'un territoire se construisent notamment à partir des compétences disponibles ou émergentes<sup>47</sup> ».*

Un autre de nos interlocuteurs avait indiqué qu'il serait souhaitable de produire une information locale, sur les différentes séquences des trajectoires des individus, en particulier des jeunes, pour faciliter leur insertion sur le marché du travail local. Mais cette information ne peut être produite sans le concours des entreprises : *« Il serait souhaitable de mener une réflexion avec les grands groupes au niveau départemental. À titre d'exemple, Air Liquide prend chaque année un certain nombre d'apprentis, qu'il forme. À la fin de la période d'apprentissage, Air Liquide n'en garde que quelques-uns. Les petites entreprises locales pourraient être intéressées par cette main-d'œuvre, mais ne sont souvent pas mises en relation avec ces jeunes diplômés ».*

Ces quelques éléments ne constituent que des pistes évoquées par nos interlocuteurs. Mais elles nous paraissent prometteuses. Il nous semble en effet qu'il y a là quelques indications, qui peuvent aider à réfléchir aux objets sur lesquels pourrait se construire, à l'échelle du territoire, la **« coordination d'une pluralité d'interventions collectives, orientées vers la définition et la réalisation d'un bien commun territorial<sup>48</sup> »**. Les objets possibles, sont d'ores et déjà multiples : *production d'une information en faveur du maintien de la localisation des entreprises val-de-marnaises et de l'aide à la reprise d'entreprise, organisation d'une vigilance collective sur la situation économique des entreprises, mise en place de rencontres personnalisées avec et entre les entreprises, suivi des trajectoires professionnelles des salariés et attention aux transitions, soutien aux capacités des petites entreprises, au bénéfice de la qualité et de la pérennité de l'emploi local.*

---

<sup>46</sup> *Ibid.*, p. 254.

<sup>47</sup> *Ibid.*, p.254.

<sup>48</sup> Groupe Thomas, *Op. cit.*, p.3.

## II. Partenariats et sous-traitance

L'un des objectifs des entretiens était également, d'un strict point de vue qualitatif, de rendre compte de l'importance de la place jouée par l'industrie dans le Val-de-Marne à travers les liens interentreprises. Ces liens sont-ils purement ponctuels ou bien s'agit-il de partenariats plus élaborés ? Trois séries de questions ont été posées aux entreprises et aux artisans.

En premier lieu les entreprises ont été interrogées sur leurs rapports avec leurs fournisseurs de services. Il s'agissait de comprendre comment l'entreprise concevait son organisation et de vérifier si l'industrie « tirait » ou non le secteur des services dans le département, comme nous en avons émis l'hypothèse.

En deuxième lieu les entreprises ont été interrogées sur leurs fournisseurs de biens. Il s'agissait plus particulièrement de savoir si les entreprises avaient ou non des liens étroits avec leurs fournisseurs, et plus singulièrement si il s'agissait de liens de donneur d'ordre à sous-traitant.

En troisième lieu les entreprises ont été interrogées sur leurs clients. La question était de savoir si le portefeuille de clients était ou non « ouvert », autrement dit de vérifier si l'entreprise était ou non le sous-traitant d'un donneur d'ordre dans le département ou hors département.

### 1. L'entreprise et ses fournisseurs de services

#### • L'industrie tire les services et réciproquement

Le maintien de l'industrie dans le département du Val-de-Marne est susceptible d'entraîner le maintien de ses services. Inversement **les entreprises industrielles du département ne peuvent se maintenir que si elles trouvent à proximité les services dont elles ont besoin.**

D'un strict point de vue économique les activités industrielles trouvent donc un prolongement dans certaines activités de services aux entreprises, surtout lorsque ces activités sont issues des stratégies d'externalisation des entreprises manufacturières conduites depuis le début des années 1980. Ceci explique d'ailleurs que dans les pays anglo-saxons, même les activités bancaires sont considérées comme relevant du secteur de l'industrie. Aucune base de données ne permet d'apprécier ces « chaînes » au niveau départemental, alors qu'elles correspondent aux réalités productives d'aujourd'hui.

Quels sont ces services indispensables à l'industrie ? L'étude nationale faite par le SESSI<sup>49</sup> montre l'important recours des industries aux services suivants:

- services de télécommunications, près de 100 % des entreprises de l'industrie y recourent ;
- services de transport de marchandises (de 83 % à 90 % des entreprises selon les sous-secteurs) ;
- courrier et fret express (près de 100 % des entreprises) ;
- prestation de formation (de 66 % à 78 % des entreprises selon les sous-secteurs) ;
- services juridiques (environ 75 %) ;
- services comptables et fiscaux (environ 80 %) ;
- services d'entreprises de travail temporaire (de 70 % à 80 % selon les sous-secteurs) ;
- services d'assurances et autres auxiliaires financiers (environ 75 %) ;
- maintenance d'équipements, de machines et de véhicules (environ 75 %) ;
- nettoyage (de 70 % à 80 % selon les sous-secteurs) ;
- collecte et traitement des déchets (de 70 % à 85 % selon les sous-secteurs).

<sup>49</sup> Source : SESSI enquête services 2005. Champ : entreprises industrielles de 20 salariés ou plus.

La proximité géographique de certains de ces services importe peu ; ils peuvent tout à fait être fournis hors territoire du Val-de-Marne : c'est le cas des services comptables et fiscaux, des services juridiques, d'assurances, et de télécommunications.

En revanche d'autres services nécessitent que les entreprises qui les fournissent soient géographiquement implantées près de leurs clients industriels : transport de marchandises, fret express, intérim, maintenance d'équipements, de machines et de véhicules, nettoyage, collecte et traitement des déchets qui, sauf exception, ne travaillent qu'avec des clients du secteur de l'industrie.

Dans le Val-de-Marne, comme dans de nombreux autres départements français, le maintien de l'industrie est certainement conditionné par le maintien ou la création d'entreprises de services, qui elles-mêmes ne peuvent être viables que si elles sont à proximité des clients dans le secteur de l'industrie.

#### ● DES BESOINS VARIABLES SELON QUE L'ETABLISSEMENT EST AUTONOME OU PAS

Les chiffres de l'enquête nationale doivent cependant être nuancés car ils sont susceptibles d'être biaisés par les prestations intra-groupe, c'est-à-dire des prestations de services centralisées au niveau du siège de l'entreprise et refacturés (ou non) ensuite à la filiale. Selon l'autonomie de la filiale, les besoins de proximité peuvent être très différents. C'est ainsi que si le siège de l'entreprise se trouve dans le département ces prestations effectuées par le siège seront peut-être sous-traitées à des prestataires se trouvant dans le département du Val-de-Marne. En revanche si c'est la filiale qui se trouve dans le département, il y a tout lieu de penser que le fournisseur de prestation (le siège lui-même ou un sous-traitant) sera hors département.

Bien que nous ne disposions pas de chiffres, il semble que le nombre d'entreprises du Val-de-Marne appartenant à un groupe soit moins important que dans le reste de l'industrie nationale : beaucoup sont de petits établissements dont le capital est détenu par le chef d'entreprise ou ses proches, et qui disposent d'une grande autonomie dans le choix des prestataires de services auxquels il fait appel. La proximité peut alors être un critère de choix important. *L'exemple le plus frappant est celui de l'entreprise « Papa » dont la responsable administrative précise qu'elle fait tout pour faire travailler les entreprises de la commune où l'entreprise est installée (Saint-Maur-des-Fossés), ce critère géographique étant ensuite pondéré par le prix de la prestation.*

#### ● Diversité et qualité des services rendus

Par ailleurs il faut remarquer que la part des biens de consommation et des biens intermédiaires dans l'industrie du département du Val-de-Marne est plus importante que les autres secteurs de l'industrie. Or, d'une façon générale, les industries du secteur des biens intermédiaires :

- surconsommement les services de transport de marchandises, ce qui tend à montrer que l'existence de ce type de services est particulièrement indispensable dans le Val-de-Marne...
- mais sous-consommement les services de conditionnement.

De leur côté les industries des biens de consommation :

- ont en revanche besoin de services de conditionnement...
- et ont besoin, plus que le reste de l'industrie, de services d'entreposage et de manutention ;
- mais elles ont moins besoin de services de formation (66,7 % d'entre elles contre 75 % pour le reste de l'industrie) et d'intérim (60,2 % contre 75 % pour le reste de l'industrie).

Ces éléments ne mettent toutefois en valeur que la nature des services utilisés, sans prendre en compte la qualité et le coût des prestations fournies, pourtant essentiels. L'enquête nationale révèle ainsi un fort taux de recours aux services de formation dans certains secteurs (en particulier 66,7 % des entreprises du secteur des biens de consommation et 74,3 % des biens intermédiaires). Lorsque l'on interroge les acteurs institutionnels du département du Val-de-Marne, pourtant bien équipé en services de formation (écoles, universités notamment), certaines carences apparaissent.

En effet les prestations de formation dont ont besoin les entreprises industrielles du Val-de-Marne ne sont pas nécessairement celles délivrées par de grands établissements de l'Éducation Nationale ou d'enseignement supérieur, ni même par des établissements d'enseignement professionnel.

Les entreprises, principalement les petites structures, ont de gros **besoins de formations d'adaptation**. Qualifiées « d'adaptation » ces formations peuvent d'ailleurs être de très haut niveau. Ce sont elles qui vont améliorer les compétences des salariés et consolider la compétitivité des entreprises concernées. Il est indispensable que les entreprises puissent les trouver de préférence dans le département, ou dans un secteur géographique proche.

Une conseillère en formation continue d'un organisme public souligne que « *Les deux catégories d'entreprises, les entreprises « de base » (ex : chaudronnerie) et les entreprises plus innovantes, ont du mal à recruter d'une part, et ont un problème d'adaptation au poste de travail d'autre part* »... « *Il n'y a plus de grosse production dans le département. C'est le maître mot je crois : pour développer l'industrie dans le territoire, il faut partir de ce qui existe : des petites et moyennes entreprises spécialisées. Donc il y a vraiment besoin d'une formation continue tout au long de la vie. À l'issue du système scolaire, les entreprises ne trouvent pas à recruter, dans les métiers spécialisés comme dans les autres métiers. Le Syndicat national de la chaudronnerie (SNCT) fait par exemple un gros travail avec l'Education Nationale pour valoriser ses métiers auprès des jeunes. Il y a besoin de rénover l'image, en parlant par exemple de la construction du Concorde ou du TGV... Les gens n'ont pas cela en tête quand on parle de chaudronnerie. Et dans les autres métiers, on a besoin de gens qui ne sont pas loin d'être des ingénieurs (informatique, mécanique de précision, etc.)* ».

Par ailleurs, dans certaines entreprises, l'activité est si spécifique qu'elles forment elles-mêmes les salariés dont elles ont besoin.

Les **services d'intérim** sont parfois utilisés comme pis-aller aux difficultés qu'éprouvent les entreprises à recruter. L'intérim se substitue à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qu'une petite entreprise n'a pas les moyens de mettre en place. Les compétences sont plutôt bien identifiées, mais c'est l'accès au vivier des salariés ayant les compétences requises qui soulève des difficultés, comme le montre l'exemple de l'entreprise « Bravo » qui recourt systématiquement à l'intérim pour la totalité de ses recrutements, la dirigeante n'ayant visiblement pas accès au marché de l'emploi, : «...ça va être très dur de trouver quelqu'un. Pourtant il y a beaucoup de gens qui cherchent [de l'emploi] mais je ne sais pas comment ils cherchent ». Pour autant, elle dit ne pas avoir essayé de consulter les annonces de Pôle emploi. Le recours à l'intérim est certainement une solution facile, mais la dirigeante a-t-elle le temps de passer beaucoup de temps sur les recrutements ?

À l'inverse certaines entreprises ont renoncé à faire appel à des prestataires extérieurs. Une entreprise dit ainsi faire **formation en interne** avec recrutement de formateurs et en faisant appel à une filiale qui dispose de l'agrément formation. Cette filiale fédère un réseau d'adhérents c'est-à-dire des petites entreprises, des PME, y compris des clients qui ont un métier proche du sien.

Il arrive enfin que ce soit le coût de certaines prestations, notamment l'intérim, qui rebute les entreprises. Le constat doit alors être fait que si l'industrie est grosse consommatrice de services d'intérim, il n'est pas certain que les utilisateurs soient les entreprises de moins de 20 salariés, nombreuses dans le Val-de-Marne.

#### ● **Des services de prestations en ressources humaines non satisfaits**

Le président d'une organisation patronale du Val-de-Marne précise que le tissu de PME-TPE val-de-marnais est constitué d'entreprises qui n'ont pas atteint une taille critique suffisante pour pouvoir bénéficier des **services d'un responsable des ressources humaines**, alors que paradoxalement ce sont sans doute ces entreprises qui en auraient le plus besoin. En effet, ces entreprises utilisent une main-d'œuvre qu'il leur faut valoriser, parce que c'est elle qui détient pour partie les savoir-faire de l'entreprise.

De son point de vue, les difficultés sont de plusieurs ordres :

- certaines entreprises doivent faire face à des départs massifs à la retraite et ne savent pas comment recruter une main-d'œuvre qu'elles ont pu elles-mêmes former au fil du temps ;
- d'autres entreprises en phase de croissance ne parviennent pas à anticiper leurs besoins quantitatifs en main-d'œuvre ;
- certains savoir-faire sont très particuliers et ne s'acquièrent dans aucun organisme de formation val-de-marnais, ce qui nécessite d'anticiper des besoins de formation et de pouvoir les financer ;
- il existe une main-d'œuvre immédiatement disponible sur le territoire val-de-marnais mais qui n'est pas « employable » car elle n'a pas été formée ;
- certaines entreprises sont en concurrence avec d'autres dans le même bassin d'emplois ou au niveau de la région pour capter une main-d'œuvre ayant une qualification en tension. Ces petites entreprises ne font pas le poids face à des « géants » dont la politique de ressources humaines, élaborée, séduit les cadres (notamment) et qui font en quelque sorte « leur marché » ;
- dans ce contexte il est indispensable de **fournir à ces PME-TPE des plateformes-ressources** (diagnostic, audit etc.), qui les aident à mettre en place des politiques de GRH aussi attractives que les grandes structures : politique salariale, intéressement, gestion des plans de carrière etc.

Le président insiste sur le fait que l'importance, aujourd'hui, de la gestion des ressources humaines, notamment dans les politiques gouvernementales incitatives (en matière de temps de travail, de défiscalisation de certaines modalités d'exécution du travail, d'aides à l'emploi ou à l'innovation), peut constituer un frein à la croissance des entreprises (il cite le cas d'une petite entreprise industrielle de la métallurgie dont le développement de l'activité était bridé par le fait qu'elle n'arrivait pas à spécialiser du personnel pour répondre aux appels d'offres des marchés publics). Il souligne également que la maîtrise des outils de gestion des ressources humaines peut constituer un avantage compétitif décisif pour certaines entreprises innovantes.

Des besoins ont été identifiés, et notamment la nécessité de :

- sensibiliser les entreprises aux enjeux que présentent leurs politiques de gestion des ressources humaines ;
- recenser les besoins des entreprises en fonction de leur activité, de la structure démographique de leur personnel et de leur positionnement concurrentiel ;
- mettre en place des structures de mutualisation, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

## 2. L'entreprise et ses fournisseurs de biens

Les entreprises entretiennent avec leurs fournisseurs de biens des relations très différentes de celles qu'elles ont avec leurs fournisseurs de services. **On peut dire que les entreprises du secteur industriel « tirent » en quelque sorte d'autres entreprises industrielles**, qui ne relèvent pas nécessairement du même secteur qu'elles, mais dont elles sont dépendantes. Leur disparition est susceptible d'entraîner une désorganisation de la production, voire de mettre en danger, à terme, la pérennité de l'entreprise.

Ces industriels peuvent être de simples fournisseurs de matières premières entrant dans la fabrication du produit. Ils peuvent être des fournisseurs de machines. Il arrive aussi que le fournisseur fabrique une partie du produit final (une pièce, un élément quelconque etc.), et dans ce cas le fournisseur devient un sous-traitant.

### • Les machines

Les machines peuvent représenter d'importants investissements en équipement qui permettent à l'entreprise de renforcer sa compétitivité. *C'est ainsi que l'entreprise « Hotel » investit massivement dans de nouvelles machines dont le parc est à renouveler. Cet investissement représente chaque année entre 7 % et 10 % du chiffre d'affaires (soit 1 million d'euros d'investissement). De même, « Papa » observe qu'elle a besoin de matériels très techniques (scanners, fraiseuses et logiciels de retouche très spécifique). Il n'existe qu'un seul fournisseur en France qui n'est pas dans le département du Val-de-Marne.*

Pour les machines et les outils, le critère de localisation dans le département du Val-de-Marne ou à proximité n'est pas une préoccupation des dirigeants que nous avons rencontrés.

### • Les matières premières

Il en est différemment des matières premières. Le critère de proximité joue beaucoup car l'entreprise doit être fournie rapidement et en quantité limitée pour éviter le stockage qui pose des problèmes de capacité immobilière et de coût d'immobilisation des matières premières.

Mais ces critères doivent être nuancés. Comme l'indique un dirigeant d'entreprise rencontré, l'équilibre est difficile à trouver entre des objectifs le plus souvent contradictoires, mais qui rendent quand même prépondérant le critère de proximité géographique :

- l'urgence à se procurer certaines matières premières lorsqu'un client doit être rapidement livré ;
- la possibilité laissée à l'entreprise de faire elle-même l'enlèvement pour raccourcir les délais de livraison et faire baisser les prix ;
- la nécessité d'avoir un stock car cela permet d'acheter des quantités plus importantes en faisant baisser les prix d'approvisionnement ;
- les capacités de stockage limitées ;
- le coût du stock, qui est une immobilisation chère !

### • Achat de produits finis : du simple fournisseur au véritable sous-traitant

Nombre d'entreprises val-de-marnaises passent commande de produits finis ou semi-finis qui ont déjà été fabriqués par d'autres entreprises industrielles. Pour certaines entreprises la proximité territoriale n'est pas une priorité. Ce paramètre est pris en compte au travers du coût du transport. D'autres entreprises n'ont pas nécessairement un contact direct avec les fabricants des produits qu'elles utilisent. Elles s'approvisionnent chez un grossiste, qui lui-même a ses propres fournisseurs industriels. C'est alors le critère de proximité du grossiste qui peut être important.

*De ce point de vue, l'exemple de l'entreprise "Roméo" est intéressant. Elle s'approvisionne chez des grossistes de la région parisienne, qui sont eux-mêmes des importateurs. Le dirigeant ne connaît ni les industriels ni les pays d'origine. En revanche la stabilité des relations commerciales avec les grossistes est très grande. Quelques-uns de ces grossistes apprécient cette entreprise qui est la seule de leur client à avoir fait de la croissance dans le contexte actuel de crise et à avoir eu un niveau de commande en hausse...*

Dans cet exemple les produits commandés entrent dans la fabrication d'autres produits qui sont le cœur de métier industriel de l'entreprise. Toutefois, il arrive que le fournisseur devienne un véritable sous-traitant, et que l'entreprise se contente de concevoir les produits qu'elle met à son catalogue ou qu'elle conçoit pour ses propres clients.

S'il n'existe peut-être pas de grands donneurs d'ordres dans le Val-de-Marne (par exemple des constructeurs automobiles), le département comporte une myriade de PME/TPE industrielles qui sont de « petits » donneurs d'ordres. Beaucoup sont des artisans, parfois des artisans d'art qui ont des relations suivies avec des sous-traitants, ces derniers prenant en charge une partie de la fabrication.

### • Des partenariats étroits avec les fournisseurs en matière de recherche-développement

Certaines entreprises entretiennent des rapports de quasi-partenariat avec leur fournisseur pour élaborer des produits ou des machines adaptés. C'est parfois dans ce cadre que se logent les opérations de recherche-développement. Le critère de proximité géographique peut être essentiel. L'innovation se fait de manière continue, en développant de nouvelles techniques, parfois en simplifiant d'autres, en utilisant des machines plus performantes et des logiciels plus puissants, donc encore en collaboration avec leur fournisseur. D'autres entreprises disposent d'un département R & D, mais elles collaborent également avec leur fournisseur.

À l'inverse certaines entreprises internalisent totalement la R & D mais font appel exceptionnellement à des prestataires extérieurs.



### **3. L'entreprise et ses clients**

Les entretiens montrent que les entreprises, y compris les entreprises artisanales, ont quatre types de stratégies : stratégie de niche par une spécialisation de la production et parfois de la clientèle (par exemple la clientèle des particuliers), stratégie d'expansion par la diversification de la production et le développement international, stratégie de développement commercial par l'intégration de l'entreprise dans un réseau de distribution, stratégie de survie par le maintien de la qualité et des savoir-faire, notamment chez les artisans.

### **4. Relations donneurs d'ordres à sous-traitants**

L'étude a croisé les chiffres du ministère des finances sur la sous-traitance et les banques de données d'entreprises du Val-de-Marne. Les entreprises se répartissent en deux catégories de sous-traitance. Les secteurs de pure sous-traitance dont plus de 80 % du chiffre d'affaires des entreprises qui les composent provient de cette forme de production :

- la forge, l'estampage et le matriçage (NAF 284A) ;
- le découpage et l'emboutissage (NAF 284B) ;
- la métallurgie des poudres (ou frittage) (NAF 284C) ;
- le traitement et revêtement des métaux (NAF 285A) ;
- le décolletage (NAF 285C) ;
- la mécanique industrielle (NAF 28.5D) ;
- la fonderie (de fonte, d'acier, d'aluminium et d'autres métaux non ferreux) (NAF 275A, C, E et G) ;
- les moules et modèles (NAF 295N) ;
- les pièces techniques en matière plastique (NAF 252H) ;
- l'assemblage de cartes électroniques (NAF 321D).

Certains secteurs sont dits de « sous-traitance partielle » car les entreprises qui y opèrent, travaillent à la fois pour un tiers et pour leur propre compte, en proposant des articles mis à leur catalogue :

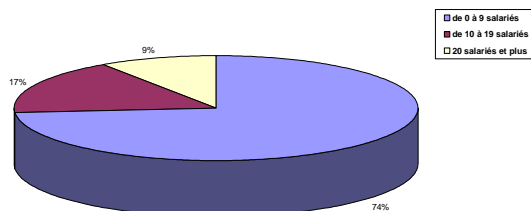
- la chaudronnerie (NAF 283C) ;
- la boulonnerie et la visserie (NAF 287G) ;
- les ressorts (NAF 28.7H) ;
- le caoutchouc (NAF 251E).

L'extraction de la base SIRENE a permis de recenser 213 établissements « purs sous-traitants »

Sur ces 213 établissements sous-traitants « purs », 91 % ont un effectif de moins de 20 salariés et 74 % un effectif de moins de 10 salariés. Les sous-traitants purs sont donc pour l'essentiel des TPE. Par ailleurs, dans le Val-de-Marne, il y a peu de « gros » sous-traitants « traditionnels », notamment ceux du secteur de la construction automobile.

## Effectifs des entreprises sous-traitantes en Val-de-Marne

Sous-traitance pure : tous secteurs Effectif / Nb d'établissements

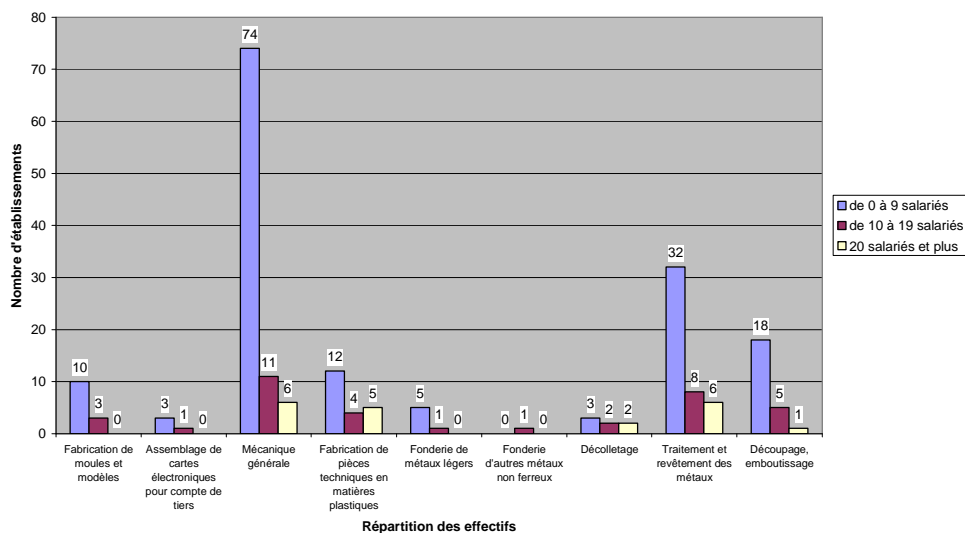


À ces caractéristiques générales, s'ajoute une répartition des entreprises sous-traitantes val-de-marnaises par sous-secteurs fortement déséquilibrée : en fabrication de moules et modèles, assemblage de cartes électroniques, fonderie de métaux légers et fonderie d'autres métaux non ferreux, le Val-de-Marne n'a aucun établissement de 20 salariés et plus.

C'est en mécanique générale que le nombre d'établissements est de loin le plus important (91 établissements sur 213) suivi du traitement et revêtement des métaux (46 sur 213).

### Val-de-Marne : de nombreuses TPE de 0 à 19 salariés

Sous-traitance pure (répartition par sous-secteurs et par tranche d'effectif)



Nous avons recensé 37 établissements de sous-traitance partielle, c'est-à-dire ceux qui travaillent à la fois pour un tiers et pour leur propre compte en proposant des articles mis à leur catalogue.

Les tendances déjà observées pour la sous-traitance pure sont accentuées. 81 % des établissements ont moins de 10 salariés !

### ● **Les sous-traitants de l'industrie sont essentiellement des artisans**

L'artisanat en Val-de-Marne est essentiellement composé d'établissements relevant du secteur de la construction, du commerce et des services. 12,2 % des établissements sont industriels (hors industries agro-alimentaires). Ce taux est légèrement inférieur à celui de la moyenne française (13,4 %).

Si le nombre d'établissements industriels en Val-de-Marne est donc assez faible, il faut toutefois remarquer que l'essentiel des sous-traitants du Val-de-Marne est constitué d'entreprises artisanales. En sous-traitance pure les tâches sous-traitées relèvent du secteur des métiers. 91 % de ces tâches sont réalisées par des entreprises de moins de 20 salariés. S'agissant de la sous-traitance partielle, la totalité des tâches sous-traitées relèvent du secteur des métiers. 92 % de ces tâches sont réalisées par des entreprises de moins de 20 salariés.

## **5. Au-delà des chiffres : trois types de sous-traitance**

Au-delà de ces chiffres, le phénomène de la sous-traitance est loin d'être uniforme. La littérature économique distingue entre plusieurs types que l'on retrouve également dans le Val-de-Marne. Les profils d'entreprises sous-traitantes sont donc très différents.

● **Sous-traitance de spécialité** lorsque le donneur d'ordre juge ne pas disposer du savoir-faire adéquat pour fabriquer un produit ou pour réaliser une prestation. Beaucoup d'entreprises sous-traitantes val-de-marnaises ont une activité de niche, c'est-à-dire très spécialisée.

**La sous-traitance de spécialité nécessite parfois que le sous-traitant soit géographiquement proche de son donneur d'ordre. Les deux peuvent être très interdépendants.** Le preneur d'ordre ne pourrait pas vivre sans son donneur d'ordre, et réciproquement le donneur d'ordre se trouverait très gêné s'il n'avait pas un sous-traitant capable de lui fournir des pièces, pas nécessairement difficiles à produire, mais qui n'entrent pas dans son cœur de métier.

**Mais parfois, même pour la réalisation de pièces sur mesure, la concurrence internationale lamine l'activité des entreprises val-de-marnaises.** C'est le cas notamment des nombreux artisans prothésistes-dentaires qui ne parviennent plus à résister à la concurrence des pays asiatiques, sauf à être à la pointe des dernières innovations, ce qui nécessite d'importants investissements que la baisse régulière du chiffre d'affaires ne permet pas d'envisager.

Pour autant la sous-traitance n'est pas synonyme de précarité des marchés. Certains sous-traitants disent que les clients industriels dont ils sont preneurs d'ordre sont le plus souvent très constants et fidèles. Ces relations de coopération avec les donneurs d'ordre se transforment parfois en véritables partenariats lorsque le contrat de sous-traitance est prévu pour durer longtemps avec des prestations de service telles que la surveillance et la maintenance d'installations ou la présence sur le site du donneur d'ordre.

● **Sous-traitance de capacité** qui consiste à faire appel à un sous-traitant lorsque l'entreprise est dans l'incapacité de répondre au flux de commandes dans les délais impartis. Le sous-traitant prend alors une partie des commandes et devient par voie de conséquence une variable d'ajustement. Il devient très exposé aux retournements de conjoncture ou aux crises, si tant est qu'elles atteignent son secteur d'activité. Mais il arrive aussi qu'il y ait une certaine fidélité ou complémentarité dans la discontinuité des relations de sous-traitance de capacité entre le donneur et le preneur d'ordre qui par ailleurs, peuvent être des concurrents potentiels.

● **Sous-traitance de marché** lorsqu'une entreprise confie à une autre **l'exécution d'un marché qu'elle a conclu avec un maître d'ouvrage.** Cette forme de sous-traitance est plutôt rare dans le secteur de l'industrie. On la rencontre surtout dans les secteurs **du bâtiment et des travaux publics** que nous avons exclus de l'étude. Dans ces secteurs de nombreux intermédiaires s'interposent dans une chaîne de sous-traitance, entre celui à qui un produit est destiné et l'industriel qui le fabrique, situé dans le Val-de-Marne. On retrouve classiquement dans cette chaîne un maître d'ouvrage, un maître d'œuvre et une

entreprise de construction avec des sous-traitants qui peuvent être parfois (mais plutôt rarement) des industriels.

Face aux difficultés des marchés de la sous-traitance, les entreprises adoptent des stratégies différentes : de la plus radicale (changer de client en réduisant les marchés de sous-traitance) à la plus subtile comme la diversification des secteurs d'activité de la clientèle ou la diversification des clients dans le même secteur d'activité.

## CONCLUSION

*Le rapport des entreprises à leur localisation se présente de diverses manières, qui permettent de soulever des enjeux différents, en particulier pour les acteurs locaux.*

### ● Le lieu d'implantation de l'entreprise

La localisation est d'abord un lieu, qui doit être facilement accessible pour les clients, les fournisseurs et les salariés de l'entreprise. Il peut constituer un environnement plus ou moins accueillant, proposant ou non les services de proximité recherchés. La disparition progressive des commerces de proximité, comme la restauration, sont considérés comme autant de contraintes supplémentaires que doit gérer l'employeur, à défaut de trouver une réponse de proximité. Une entreprise peut ainsi tout à fait n'entretenir que des rapports relativement distants avec le local, mais estimer que son implantation constitue un environnement plutôt favorable à son développement – présence d'infrastructures de transport, etc. Le territoire est porteur d'externalités sur lesquelles elle peut compter. Les témoignages recueillis concordent plutôt en faveur du département, même si un certain nombre de critiques sont formulées, concernant notamment la question de l'accessibilité. Cela concerne en particulier certaines zones industrielles, considérées comme mal desservies en transports en commun, mais également certaines communes du département. De même que sur le problème de la vétusté des zones d'activité et de leur entretien, jugé insuffisant. Les difficultés d'accession au logement à proximité du lieu de travail, pour les salariés, ont également été pointées à plusieurs reprises. En revanche, la proximité de l'aéroport d'Orly constitue un avantage considérable pour les sièges – mais pas seulement –, où est souvent concentrée une partie des activités commerciales quand l'entreprise a plusieurs établissements.

### ● Les liens interentreprises et avec les acteurs locaux

La localisation peut également favoriser l'établissement de liens entre les entreprises implantées sur un territoire, comme avec les acteurs locaux. Les rapports de localisation dans lesquels les entreprises sont amenées à entrer, et qui relèvent d'une problématique d'accès aux ressources, conduisent les entreprises à composer avec un tissu administratif, un contexte social, des pouvoirs politiques : les logiques qui président à la constitution de ces ressources ne sont en effet pas exclusivement d'ordre économique. La nature de la relation des firmes aux territoires ne peut donc se résumer à une attitude de captation par les firmes de ressources territoriales préexistantes. La dotation d'un territoire en compétences est, généralement, bien plus le résultat d'un processus de création de ressources que la conséquence d'une dotation initiale. Il y a donc là des logiques cumulatives à soutenir, à l'échelle du territoire. La localisation et le jeu de la proximité peuvent ainsi être associés à des processus de coopération poussés et multi acteurs, dans le cadre de partenariats public-privé. Plusieurs entreprises de l'échantillon ont formulé leur attente, parfois déçue, de collaborations de cette nature à l'échelle du département. Dans d'autres cas toutefois, en particulier pour les plus petites entreprises, le local peut être identifié comme un milieu qui contribue à protéger l'entreprise, peut lui permettre de durer, d'assurer son développement à venir.

*Les politiques d'attractivité que peuvent mettre en place les territoires peuvent viser, classiquement, à identifier, renforcer et valoriser les atouts d'un territoire, ces ressources locales qui deviendront autant d'externalités intéressantes pour les entreprises. Dès lors il importe de s'intéresser aux processus par lesquels*

les ressources du territoire se constituent et se renforcent. Mais il faut aussi prêter attention aux liens antérieurs qu'une entreprise entretient avec un territoire, car ils jouent fortement sur ses décisions d'implantation futures. Les liens d'aujourd'hui sont les implantations de demain.

### ● L'exercice d'une responsabilité de la part de l'entreprise

Il y a une gradation possible dans le rapport que l'entreprise entretient avec son territoire d'implantation. Certaines entreprises, peuvent être désireuses d'investir le local pour y puiser de nouvelles ressources, mais aussi pour se le « réapproprier ». Le terme de « milieu » prend alors tout son sens : dans l'intérêt qu'une entreprise porte au local, il y a aussi le fait de contribuer au développement d'autres entreprises, plus jeunes ou plus petites. La responsabilité est alors partagée, puisqu'il s'agit de se « mettre un peu au service des autres ». Le lien entre attention au local, de la part d'une entreprise, et exercice d'une responsabilité particulière, au-delà de ses propres contours, pourrait sans doute concerner différents objets. La question de la responsabilité de l'emploi à l'échelle locale et des conditions de la mobilité professionnelle dans le département, peut ainsi s'articuler à celle du développement et du « maintien de la localisation » des entreprises du territoire. Cela pourrait donner lieu à la **production d'une information située, en faveur du maintien de la localisation des entreprises val-de-marnaises et de l'aide à la reprise d'entreprise**. Cette capacité d'anticipation et de prévention repose sur une connaissance fine du territoire et de ses entreprises, connaissance qui doit être sans cesse réactualisée.

### ● Quel accompagnement ?

Le rapport qu'une entreprise entretient avec le local s'actualise en continu, et peut donner lieu, à un moment donné, à une bifurcation dans la trajectoire de l'entreprise. La localisation prend alors une nouvelle importance, acquiert une valeur particulière dans la trajectoire de l'entreprise. Lorsqu'il s'agit en particulier de préserver l'emploi, à long terme, des dispositifs localisés peuvent sans doute jouer un rôle significatif dans l'accompagnement de l'entreprise. En effet, si le local peut constituer un milieu favorable à la pérennité et au développement de l'entreprise, il peut certainement constituer un milieu favorable au **soutien de « l'employeurabilité »** des petites entreprises, c'est-à-dire de leur capacité à être employeur. Cette dernière, en effet, n'est pas acquise d'emblée, en particulier pour les très petites entreprises. Certaines entreprises en témoignent directement, devenir un « plus gros employeur », ne va pas de soi. Il s'agirait donc pour les acteurs locaux de **développer des prestations d'accompagnement** pour permettre à l'entreprise d'accéder à certains fonctionnements, au bénéfice d'un accroissement de ses propres capacités d'entrepreneur *et* d'employeur. L'objectif d'améliorer la « qualité de l'emploi » est alors tout autant concerné que celui d'augmenter le volume de l'emploi dans les entreprises.

### ● Le local comme lieu d'expression

Enfin, le local est un lieu d'expression et, indissociablement, de tension entre logiques économiques et rapports localisés. En effet, les logiques économiques sont *a priori* très largement indifférentes aux périmètres administratifs des territoires – *a fortiori* à l'échelon départemental. Les territoires sont plutôt traversés par des logiques d'entreprises et des rapports de localisation, au croisement desquels se joue leur propre trajectoire économique. L'entreprise territorialise, ou déterritorialise son réseau productif. Il n'en reste pas moins que le territoire pourrait être le lieu d'exercice d'une vigilance collective, sur la situation économique des entreprises et sur la situation de l'emploi. L'exercice de cette vigilance, adossé à l'intervention des acteurs locaux, s'opère nécessairement à l'articulation entre les logiques d'entreprises et les rapports de localisation. Ainsi, l'intérêt qu'une entreprise peut trouver à la constitution d'une information relative aux entreprises en difficulté sur le territoire, guidé par sa logique d'agencement de son propre réseau productif et, plus précisément encore, par une logique d'extension de ce réseau au moyen d'un éventuel rachat d'entreprises locales. Mais, la dimension du rapport qui peut s'établir entre entreprises et collectivités territoriales est tout aussi essentielle, avec toutes les précautions que nécessiterait l'instauration de ce rapport : **mettre en place des rencontres personnalisées avec et entre les entreprises, dans un cadre neutre pour que la parole des uns et des autres se libère**. Il y aurait là, de la part des acteurs institutionnels locaux, un rôle d'impulsion à jouer, pour qu'une régulation collective parvienne effectivement à s'instaurer, au bénéfice des

entreprises et des salariés du territoire. C'est peut-être ainsi que pourrait s'exprimer et se définir, pas à pas, une sorte de bien commun territorial.

### • **Des liens interentreprises évidents avec les entreprises du secteur des services**

Dans le Val-de-Marne, comme dans de nombreux autres départements français, le maintien de l'industrie est certainement conditionné par le maintien ou la création d'entreprises de services, qui elles-mêmes ne peuvent être viables que si elles ont à proximité des clients dans le secteur de l'industrie.

La proximité géographique de certains de ces services importe peu lorsqu'ils peuvent être fournis hors territoire du Val-de-Marne : services comptables et fiscaux, services juridiques, d'assurances, et de télécommunications. En revanche d'autres services nécessitent que les entreprises qui les fournissent soient géographiquement implantées près de leurs clients industriels : entreprises de transport de marchandises, fret express, intérim, maintenance d'équipements, de machines et de véhicules, nettoyage, collecte et traitement des déchets.

Parmi ces services certains sont directement liés à des **prestations de ressources humaines**. Les entreprises, principalement les petites structures, ont de gros besoins de formations d'adaptation qui améliorent les compétences des salariés et consolident la compétitivité des entreprises. Il est indispensable que les entreprises puissent les trouver de préférence dans le département ou dans un secteur géographique proche. En outre, le tissu de PME-TPE val-de-marnais, constitué d'entreprises qui n'ont pas atteint une taille critique suffisante pour pouvoir bénéficier des services d'un responsable des ressources humaines, manque cruellement de **services RH** alors que ces services contribuent pour une part croissante à la valeur ajoutée de l'entreprise. La main-d'œuvre est de plus en plus qualifiée et détient pour partie les savoir-faire de l'entreprise. La maîtrise des outils de gestion des ressources humaines constitue aujourd'hui un avantage compétitif décisif pour certaines entreprises innovantes.

### • **Des relations étroites avec les fournisseurs de matières premières et de produits finis**

Beaucoup d'entreprises rencontrées entretiennent des rapports étroits de collaboration avec leurs fournisseurs. Certaines ont affirmé vouloir s'approvisionner au plus près du Val-de-Marne. Mais l'équilibre est difficile à trouver entre des objectifs parfois contradictoires : l'urgence à se procurer certaines matières premières lorsqu'un client doit être rapidement livré, la possibilité laissée à l'entreprise de faire elle-même l'enlèvement pour raccourcir les délais de livraison et faire baisser les prix, la nécessité d'avoir un stock car cela permet d'acheter des quantités plus importantes en faisant baisser les prix d'approvisionnement tout en ayant conscience que les capacités de stockage sont limitées et qu'il n'est pas bon d'avoir trop de stock, car c'est une immobilisation onéreuse.

La proximité est également industrielle. Le fournisseur de l'industriel val-de-marnais peut être un véritable sous-traitant. Nous avons été surpris de constater que s'il n'existe pas de grands donneurs d'ordre dans le Val-de-Marne (par exemple des constructeurs automobiles), le département comporte une myriade de PME/TPE industrielles qui sont de « petits » donneurs d'ordre. Beaucoup sont des artisans, parfois des artisans d'art qui ont des relations suivies avec des sous-traitants qui vont prendre en charge une partie de la fabrication.

Cette proximité peut aller jusqu'à des rapports de quasi-partenariat avec le fournisseur pour élaborer des produits ou des machines adaptés. C'est parfois dans ce cadre que se logent les opérations de recherche-développement. Certaines PME voire TPE, qu'elles disposent ou non d'un département R & D (ce dernier cas est plutôt rare), vont collaborer pour concevoir des produits que le sous-traitant fabriquera en tout ou partie avec le donneur d'ordre. Il arrive aussi que la R & D se fasse à la fois avec les fournisseurs et les clients de l'entreprise, dans une chaîne où chaque rôle est bien réparti.

### • Des stratégies clients très différentes

Vis-à-vis de leur clientèle, d'une entreprise à l'autre les stratégies sont différentes. Certaines des entreprises rencontrées développent des stratégies de niche : spécialisation de la production et spécialisation de la clientèle, soit dans un seul secteur soit par ciblage d'un segment commercial, par exemple la clientèle des particuliers dans la santé.

D'autres entreprises ont la volonté d'avoir une stratégie commerciale en intégrant un réseau de distribution (grossiste, diffuseurs, installateurs etc.).

D'autres encore ont élaboré une véritable stratégie de survie en s'appuyant sur la qualité et les savoir-faire des salariés ou du dirigeant lui-même, notamment chez les artisans d'art qui résistent à l'industrialisation de leur activité et à la concurrence des pays asiatiques, et luttent ainsi contre la baisse de la qualité et des prix. Il est évident que ces entreprises ne sont pas appelées à se développer, car elles réduisent volontairement le volume de clients potentiels prêts à rémunérer cette qualité.

Enfin beaucoup d'entreprises sont des sous-traitants, principalement dans le secteur de la métallurgie. Il s'agit pour l'essentiel d'une sous-traitance de spécialité qui nécessite parfois que le sous-traitant soit géographiquement proche de son donneur d'ordre. Donneur et preneur d'ordre peuvent être très interdépendants.

Mais nombre de sous-traitants se plaignent toutefois que la concurrence internationale lamine leur activité, leurs marges et leur capacité d'investissement. C'est le cas notamment de tous les prothésistes dentaires. Certaines entreprises sont dans une situation financière tendue faute de fonds propres et/ou de trésorerie. C'est le cas des sous-traitants de capacité auxquels les donneurs recourent en cas de surcroît d'activité. Le sous-traitant devient une variable d'ajustement et devient très exposé aux retournements de conjoncture ou aux crises.

*Face à ces difficultés les entreprises adoptent des stratégies différentes : de la plus radicale (changer de client en réduisant les marchés de sous-traitance) à la plus subtile comme la diversification des secteurs d'activité cibles ou la diversification des clients dans le même secteur d'activité. Parfois il suffirait que l'entreprise croisse un peu pour être référencée par de nouveaux donneurs d'ordre. Mais lorsque ces entreprises ont le critère de taille exigé, d'autres problèmes se posent : la dépendance à leur égard, la pression sur les prix, les délais de paiement parfois longs.*

## Bibliographie

- Artus P., Fontagné L., *Une analyse de l'évolution récente du commerce extérieur français*, Rapport du Conseil d'analyse économique, 2006.
- Artus P., « Quelle responsabilité de la globalisation dans la faible croissance de la zone euro ? », Natixis, 15 septembre 2008.
- Betbèze J., Saint-Etienne C., *Une stratégie PME pour la France*, Rapport du Conseil d'analyse économique, 2006.
- Centre d'analyse stratégique, *Dix défis pour la France, France 2025 diagnostic stratégique*, Secrétariat d'Etat chargé de la prospective, et de l'évaluation des politiques publiques, janvier 2009.
- CEPII, « La Chine vend plus de produits que l'Allemagne aux Etats-Unis », La Lettre du CEPII, septembre 2007.
- Commission européenne, *Emerging science and technology priorities in public research policies in the UE, the US and Japan*, mars 2006.
- Etats généraux de l'industrie, Rapport intermédiaire sur le diagnostic et les enjeux prioritaires, 5 janvier 2010.
- Eurostat, données 2008.
- Levet J.L., *Localisations des entreprises et rôle de l'Etat: une contribution du débat*, Commissariat général du Plan, rapport de mission, mai 2005.
- Levet J.L., *Pas d'avenir sans industrie*, Economica, 2006.
- Levet J.L. (sous la dir.de), *Les pratiques de l'intelligence économique. Dix cas d'entreprises*, deuxième édition, Economica, 2009.
- Moati P., Perraud A., Pouquet L., « Les déterminants territoriaux de la création d'entreprises », cahier de recherche du Crédoc, novembre 2000.
- Moati P., « Localisation des firmes et développement local », Credoc, 2001.
- Mouhoud E.M. (sous la dir.de), *Economies des services et développement des territoires. Un levier pour la réduction des vulnérabilités*, rapport de prospective issu d'un groupe de travail, la Documentation française, novembre 2009.
- OCDE, *Infrastructures 2030*, 2007.
- Passet O., du Tertre R., *Promouvoir un environnement financier favorable au développement des entreprises*, Rapport du Commissariat général du Plan, octobre 2005.